المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

المأمور الفاحص

فى ظل مصلحة الضرائب الموحدة

تفوق على ذاتك .. واصنع إعلاناً مميزاً

ملاحظات حول الإقرارات الضريبية

تحرير التجارة

توصيات المؤتمر العربى الثامن للتكنولوجيا المالية والإدارية الإصلاحية للمنظمات

مالية ❖ اقتصادية ❖ عامة تصدر شهريا ❖ العدد ٤٤٦ ❖ شهر يونيه ❖ ٢٠٠٦ ❖ السعر جنيهان

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع :-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط :-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك :-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٤٦ - يونيه ٢٠٠٦ م

* فى هذا العدد *

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون: ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس: ٥٧٥٠٤١٩

كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبدالرحمن

رئيس مجلس الإدارة





****

■ صدر قرار جمهورى بدمج مصلحتى الضرائب العامة والمبيعات وهذا يعد بداية المرحلة الثانية من عملية الإصلاح الضريبى .

■ مشروع جديد يطبق لأول مرة من أجل توحيد النظام الضريبى فى مصر تقوم على تنفيذه مصلحة واحدة وبقيادة واحدة وبفكر واحد أسندت عملية الإشراف لرجل قاد قلعة ضريبة المبيعات منذ مولدها عام ١٩٩١ فجاءت الضريبة سهلة التطبيق - قليلة المشاكل تتمتع بالشفافية والوضوح - يتمتع فى إدارته بالمرونة فى حل المعوقات من جانب الجهاز التنفيذى - جاء اختياره ليشرف على المصلحتين فى محله لأنه الأقدر علمياً وعملياً فى هذا التكليف فهو قادم من مدرسة الجمارك ودرس ووضع فلسفة ضريبة المبيعات على أسس وقواعد ثابتة نتيجة لدراسات متعددة لنظم مقارنة فى دول عديدة سبقتنا فى التشريع والتنفيذ - فالفكر الضريبى موجود وإن اختلفت الضريبة العامة فى قواعد تطبيقها عن المبيعات وعن الجمارك كلاهما من مجموعة الضرائب الغير مباشرة أما الضريبة العامة هى ضريبة مباشرة ولها طابع شخصى مما يجعل تنفيذها مصحوباً بالمزيد من المشاكل ذات الطابع الشخصى للممول والطابع الشخصى للمأمور الفاحص - فالسلوك الشخصى فى هذه الحالة له تأثيره فى مدى نجاح تطبيق القانون الجديد أو فشله لأن عناصر التطبيق ومقومات التنفيذ تنحصر فى شخص المأمور الفاحص وفى ذات الممول الخاضع للضريبة .

■ من هنا ستواجه القيادة الجديدة للمصلحة مشاكل لا حصر لها من تصرفات جهاز التنفيذ الذى عايشه منذ عام ١٩٣٩ فى روتين وعفانة المكان وفساد الذمم والرعب الإدارى - وعقليات فات أوانها لا تعرف إلا التعقيد والتعذيب لخلق الله من الممولين تحت سياط من فوضى الحساب والتقدير الجزافى ومسلسل من الإجراءات الروتينية التى تنتهى دائماً إلى المحاكم ومن هنا ستعود للحالة التى كنا عليها مع بداية تطبيق القانون الجديد .

■ المأمور الفاحص عقلاً وفكراً وأداءً وسلوكاً مع قواعد تنفيذية بالية كفيلان بهدم المعبد على أصحابه إذا لم يوضع له من الضوابط والمراجع ما يتحكم فى أدائه وسلوكه ... لأن ترك المأمور ليفعل ما يريد تقديراً وحساباً وباتباع نفس أسلوب التظلم وخطوات الاعتراض من لجان

داخلية ولجان طعن فإننا نؤكد أنه سيكون طريق المحاكم أيسر وأفضل لدى مجموع المولين .

الضريبة العامة تختلف عن الضرائب الغير مباشرة الأخرى حيث المستندات تتحكم فى التقدير والعنصر الشخصى فى التقدير محدد ومحكوم .

■ أما ضريبة الدخل فهى ضريبة شخصية يخضع الأداء فيها إلى جانب كبير للتقدير الشخصى وسلوك المأمور وثقافته والتزامه بقواعد الضريبة وأحكام اللائحة التنفيذية .

■ تاريخ المأمور الفاحص فى السنوات السابقة يعبر عن تجربة مؤلمة ومحزنة وأنها من الأسباب الرئيسية فى تراكم المشاكل أمام لجان الطعن وأمام القضاء .

■ لقد اقترحنا لعلاج هذه المشكلة عند وضع اللائحة التنفيذية أن يكون هناك تفعيل دور اللجان الداخلية لأنها تعد المرحلة الأولية التى يترتب عليها ومن بعدها مشاكل الضريبة فإذا ما كانت هناك قواعد وضوابط حاكمة لأدائها ومن ثم أداء المأمور عندما يجد أن هناك محاسبة فورية عن تقديراته وأن المبالغة والبعد عن الواقع سيكون محل مساءلة لا شك سيكون لها تأثير فى سلوكياته .

■ إننا نناشد المشرف العام وهو فى بداية عمله - إعادة تنظيم ما خربه الدهر فى مصلحة الجباية لتتحول بدورها إلى دور الشريك المساهم فى المجتمع بدور فعال وأن لا يفوته توافر عنصر العدالة فى مشوار الضريبة من البداية وحتى النهاية وأن يعاد تشكيل اللجان الداخلية ويتم توسيع دائرتها بانضمام عناصر من خارج المأمورية وانعقادها يتم بناء على طلب الممول ليتم حسم المشاكل مع بدايتها دون الانتظار لمزيد من التعقيد والتعتيم فى زمن يطول أو يقصر من خلال مراحل طويلة من النزاع ... وحتى يمكن للممول أن يتفرغ لعمله بدلاً من قضاء الكثير من الوقت والجهد للدوران بين لجان الطعن وأروقة المحاكم .

النشاط الاقتصادى فى حاجة إلى كل جهد من كل فرد فى المجتمع سواء أكان موظفاً أو رجل أعمال فلا وقت للضياع كفانا نصف قرن من عمر الضريبة العامة بين أحكام القانون وتعديلاته الكثيرة والمتعددة وشطط رجال الإدارة .

■ آن الأوان ليضع الرجل الأول فى الضرائب بصماته الإصلاحية والتى ستأخذ منه من الوقت الكثير إلى أن يصل بهذا الجهاز المظلم إلى نور العدالة ومرونة الأداء وسرعة الفصل فى أى خلاف .

■ الحقيقة التى لمسناها من مصاحبة هذا الرجل هى الواقعية والمرونة فى الأداء فهو رائد مسيرة قوانين التآخى بين مؤسسات الأعمال والصناعة ومصلحة الضرائب على المبيعات حيث قضت على الكثير من المشاكل على أرض الواقع بعيداً عن ساحات القضاء .

فالمشوار صعب ومحفوف بالمخاطر إذا لم يتكاتف الجميع فى سبيل نجاح المسيرة فى ظل القانون الجديد والذى لن يشعر المواطن بفائدته إلا من خلال نجاح التطبيق وبعد فترة من الزمن ■

ملاحظات حول الإقرارات الضريبية

قراءات

دكتور
جلال الشافعى
أستاذ المحاسبة الضريبية
كلية التجارة ـ جامعة الزقازيق

أصدرت مصلحة الضرائب العامة الإقرارات الخاصة بالقانون رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥ فى النموذجين (٢٧ ، ٢٨) وبالاطلاع على هذين النموذجين اتضحت الملاحظات التالية :

الملاحظة الأولى :

ورد فى الصفحة الأولى من الإقرار الضريبى على مجموع صافى دخل الأشخاص الطبيعيين للمرتبات / الثروة العقارية فى البند (١) من الإرشادات يراعى أن تخصم الضريبة العقارية الأصلية المسددة فى حدود ضريبة الدخل على إيرادات الثروة العقارية على أساس نسبة هذه الإيرادات إلى إجمالى صافى الإيرادات الخاضعة للضريبة .

(ضريبة الدخل × صافى إيراد الثروة العقارية / صافى الإيرادات الخاضعة للضريبة) وهذا يتعارض مع ما جاء بالمادة (٤٥) من القانون رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥ التى تنص على أن يستنزل ما سدده الممول من الضرائب العقارية الأصلية ... من الضريبة المستحقة عليه طبقاً لأحكام الباب الخامس من الكتاب الثانى من هذا القانون والخاص بإيرادات الثروة العقارية وبما لا يزيد على هذه الضريبة .

الملاحظة الثانية :

ورد فى صفحة إيراد العقارات المبنية (العقارات المملوكة الخاضعة للضريبة العقارية) أنه يتم تحديد صافى الإيراد الخاضع للضريبة كما يلى :

- إجمالى القيمة الإيجارية للعقارات التى يمتلكها الممول .
- تخصم ٤٠ ٪ مقابل جميع التكاليف من إجمالى الإيرادات .
- تخصم القيمة الإيجارية للوحدات التى يقيم فيها الممول وأسرته .

■ صافى القيمة الإيجارية (صافى الإيراد الخاضع للضريبة).

وهذا غير سليم إذ أنه يعنى أن الوحدات التى يقيم فيها الممول وأسرته والمعفاة من الضريبة تم خصم قيمتها الإيجارية بالكامل من إجمالى القيمة الإيجارية للعقارات علاوة على خصم ٤٠ ٪ أيضاً من القيمة الإيجارية لهذه الوحدات والإجراء السليم يكون كما يلى :

■ إجمالى القيمة الإيجارية للعقارات التى يمتلكها الممول .

■ تخصم القيمة الإيجارية للوحدات التى يقيم فيها الممول وأسرته الباقى .

■ تخصم ٤٠ ٪ من الباقى مقابل جميع التكاليف .

■ صافى القيمة الإيجارية (صافى الإيراد الخاضع للضريبة).

الملاحظة الثالثة :

ورد فى البند (١) من الجدول رقم (١١٣) المرفق بالإقرار الضريبى رقم (٢٧) والجدول رقم (٤١٤) المرفق بالإقرار رقم (٢٨) أن من بين الإعفاءات الضريبية الواجب خصمها من صافى الربح «الزيادة فى العوائد الدائنة المعفاة أو غير الخاضعة للضريبة » من العوائد المدينة .

وهذا يتنافى مع المعالجة الضريبية السليمة للعوائد الدائنة المعفاة من الضريبة أو غير الخاضعة لها طبقاً للبند (١) من المادة(٢٣) من القانون رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥ ولما جاء بالمادتين (٣١ ، ٥٠) من القانون كما لا يتماشى مع مبدأ الإفصاح وما ورد بالمعيار المحاسبى المصرى رقم (١) الذى يقضى بعدم إجراء مقاصة بين الإيرادات والمصروفات وأن يتم عرض الإيرادات والمصروفات بشكل منفصل.

ولذلك فإن المعالجة الضريبية السليمة للعوائد المدينة والعوائد الدائنة تكون على النحو التالى :

١ ـ خصم العوائد الدائنة غير الخاضعة للضريبة أو المعفاة منها من العوائد المدينة وإضافة قيمة هذه العوائد الدائنة المخصومة إلى صافى الربح وبيان ذلك فى الجدولين (١٠٢ ، ٤٠٥) الخاصين بالعوائد المدينة التى تتم إضافتها للوعاء الضريبى .

٢ ـ خصم العوائد الدائنة غير الخاضعة للضريبة أو المعفاة منها بالكامل من الوعاء الضريبى وبيان ذلك فى الجدولين (١١٣ ، ٤١٤) الخاصين بالإعفاءات الضريبية .

تفوق على ذاتك . . . واصنع إعلاناً مميزاً

الإعلان لا يخاطب جيوب الناس بل يخاطب مشاعرهم وعقولهم

دكتـــور
طلعت أسعد عبد الحميد
أستاذ التسويق والإعلان
كلية التجارة ـ جامعة المنصورة
عضو جمعية التسويق الأمريكية AMA

يستمد الإعلان سحره العجيب على المستثمرين ورجال الأعمال من خلال تأثيره الفعال فى جذب الأعمال ، وما يؤديه من خلال مجموعة من الوظائف الحيوية الثلاث :

(١) التعـــــريف .
(٢) الإقـــــناع .
(٣) التذكير الدائم .

يعمل الإعلان على لفت نظر المستهلكين للمنتجات القديمة والجديدة على السواء وإخبارهم بالمنافع الخاصة بالمنتجات حيث يصل الإعلان بشكل فعال إلى الجماهير العريضة بتكاليف قليلة كما أن الإعلان الفعال هو الذى يقنع المستهلك بتجربة المنتج المعلن عنه والاقـــتناع بشـــراء واستخدام أشكاله العديدة سواء من خلال خلق الحاجات الأولية أو دعم خيار المستهلك من خـــلال دعم قـــراره فى الاختيار من خلال الحاجات الانتقائية ... ولا يقف دور الإعلان الرشيد عند هذا الحد بل يمتد إلى مساندة المنتجات مدى الحياة فيعمل على تذكير المستهلك دائماً بالمنتج منتظراً توقيت ظهور الحاجة حتى يشبع المستهلك العزيز حاجته ، ويعمل الإعلان الفعال على زيادة اهتمام المستهلك بالمنتج وزيادة رغبته فى الشراء .

مضمون الرسالة ... يحمل معانى عديدة

قـوة وجـودة ومنطق المضمون المقدم فى الرسالة إلى المستهلكين من المحددات الأساسية لحدوث الإقناع .. حيث يميل المستهلك إلى الإقتناع عن طريق الرسالة المقنعة والصادقة أكثر من الجدل الضعيف وحيث يمكن تقديم مجموعة من الميزات الحاكمة الداعمة للمنتجات المقدمة ومدى ارتباطها بمنافع العميل العزيز ويرتبط المضمون أيضاً بمجموعة من اللمسات الحسية الداعمة للجوانب النفسية فى قبول المستهلك للإعلان ... كما يتضمن ذلك مجموعة من العناصر مثل مصدر الرسالة والخلفية الموسيقية والجرافيك والمشاهد المرتبطة بنتيجة استخدام المنتج .. ومن الممكن أن تلعب مثل هذه العناصر دوراً هاماً أكثر من المضمون لتحديد نتيجة الجهد الإقناعى

ويرى الكثير من علماء النفس أن نتائج الإقناع ليست نابعة فقط من الاتصال الخارجى الناتج عن الإعلان ولكنها يجب أن تعتمد على مجموعة من الأفكار المبنية ذاتياً داخل أعماق العميل العزيز والتى بالطبع تستجيب لجهود الإقناع .. وبالتالى فنحن فى عالم الإعلان لا نخاطب جيوب الناس بل نخاطب مشاعرهم وعقولهم فالإقناع هو تصرف ذاتى مرتبط بعملية التفكير .

إعلانك يجب أن يكون مؤثراً ـ فيبيع

الإعلان المؤثر هو الذى يحقق أهداف المعلن ... والإعلان الذى لا يبيع لا ضرورة له It is not creative if it is not sells فمن الصعب تعريف الإعلان وفقاً لمكوناته

أو عناصره وعلى الرغم من صعوبة وضع تعريف واحد شامل لكل عناصر الإعلان الجيد الفعال فإنه توجد بعض الخواص للإعلان الفعال وهى:

١ ـ أن يلفت الإعلان الفعال إدراك المستهلك لمنافع منتجاتك بشكل قوى يدمر كل تردد داخل العميل لاقتناء المنتجات .. حيث يشترى المستهلكون منافع المنتجات وليس صفاتها ، ولذلك يجب وضع الإعلان بطريقة ترتبط بحاجات المستهلك وقيمة أكثر من ارتباطها بحاجات المسوق فى الربح .. فالمستهلك يقول لن تبيعنى شيئاً إلا إذا أحسست من أعماقى أنك تسعى لربحى ومكسبى

٢ ـ الإعلان امتداد طبيعى لاستراتيجية التسويق بكل أبعادها الإعلان هو المتحدث الرسمى عن كل أبعاد العملية التسويقية المتكاملة .. ويكون الإعلان فعالاً حقاً عندما يتناغم ويتسق مع عناصر استراتيجيات التسويق الأخرى.

٣ ـ الإعلان مقنع بما يقدم من منافع حاكمة للعميل .. وكلما ظهرت المنافع فى ثوب العميل كلما كان الإعلان جاذباً وفعالاً .

٤ ـ أن يجد إعلانك طريقة فريدة ومتميزة لشق طريقه إلى أذهان العملاء وسط آلاف الرسائل التى تستحوذ على لب العميل فالمعلنون يتنافسون دائماً لجذب انتباه المستهلك ... حيث هناك عدد لا حصر له من المعلنين وآلالف المنتجات ووسائل الإعلان ومصادر المعرفة التى تجعل المنافسة شديدة ولا مجال إلا التفوق .

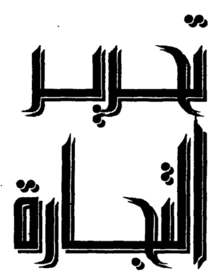
٥ ـ لا تعد فى إعلانك بأشياء لا تستطيع تقديمها ... فعميلك يتعلم بسرعة وعند محاولتك خداعه فإنه لا ينسى ... وعموماً فإن رنة صدقك تكون واضحة فى ذهنه عندما يسمعك أو يراك ... وبالتالى فلا تفرح ... فإنه سوف يرفض الإعلان .

٦ ـ لا تترك ضياء وضوضاء الفكرة المبتكرة يطغى على أهدافك الاستراتيجية ... فهدف الإعلان هو التأثير والإقناع ... فالإعلان المرح الطريف ليس الهدف منه المرح أو الطرافة بقدر ما هو آداة لتذكر منتجك ... فالاستخدام الفعال للفكاهة لا يجعلها تغطى على المنتج المعلن عنه أو تجعل المستهلك يتذكر فكاهة الإعلان وينسى المنتج نفسه .

فالإعلان الجيد الفعال هو الإعلان المصنوع من أجل عميلك ، وهو الذى يضع فى الاعتبار احتياجاته وهو الإعلان الذى يعى بأن الناس تشترى فوائد المنتج وليس المنتج نفسه ... وفوق كل ما تقدم فإن الإعلان الجيد هو الذى يترك أثراً فى ذاكرة الناس ويدفعهم للقيام برد الفعل المناسب ... وهو الشراء.

ومن أجل التميز كان الابتكار ... فالإعلان الجيد يتسم دائماً بالابتكار ليكون منتجك مميزاً بين باقى المنتجات الموجودة ... فهو إعلان يتسم بالاختلاف والخروج عن المألوف ... وكلما كان إعلانك تقليدياً متشابهاً مع باقى الإعلانات فإنه يكون فاقد القدرة على شق طريقه وسط الزخام الإعلانى إلى عقل وفكر العميل العزيز ... ولا تنس أبداً تأثير الإعلان المبتكر مهما طالت السنين ... فهل استمتعت معى بتذكر تلك العلامات المضيئة فى الإعلان المبدع ... أنا لن أنسى ذلك الحيوان الصغير الوردى لبطاريات انجيزر Energizer حيث يظهر فيها سنجاب وردى يضرب على طبلة بشكل مستمر ... موضحاً تفوقه على كل المنافسين من أنواع البطاريات الأخرى ■

تحرير التجارة



د. / أحمد فاروق غنيم
نائب مدير مركز الدراسات الاقتصادية
جامعة القاهرة

يرتبط مفهوم تحرير التجارة فى أذهان الكثيرين بالتعريفة المنعدمة أو المنخفضة وقد يكون ذلك صحيحاً إلى حد ما ولكن الحقيقة أن تخفيض التعريفة أو إلغاءها ما هو إلا جزء بسيط من المقصود بتحرير التجارة والسبب فى ذلك أن مفهوم تحرير التجارة مفهوم أوسع يشمل أموراً عديدة تتراوح من تخفيض التعريفة إلى التغلب على العوائق غير التعريفية التى تأخذ أشكالاً عديدة وانتشرت فى الآونة الأخيرة إلى الإصلاحات الداخلية والتى قد لا ترتبط مباشرة بالتعريفة الجمركية مثل التغلب على الإجراءات البيروقراطية على الحدود والمتعلقة بالجمارك وإجراءاتها مثل إجراءات الفحص والتفتيش وشهادة المنشأ وبالتالى نجد أن تحرير التجارة هو مفهوم واسع يتضمن نواحى وجوانب كثيرة لا ترتبط بالضرورة بالتخفيض الجمركى ففى أحيان كثيرة تتمتع منتجات دولة ما بالقدرة على نفاذ منتجاتها دون جمارك إلى الأسواق الخارجية ولكنها لا تستطيع ذلك بالرغم من انخفاض التعريفة أو انعدامها وعلى سبيل المثال نجد أن الصادرات المصرية من البطاطس كثيراً ما تواجه عقبات غير جمركية عند دخولها الاتحاد الأوروبى وفى حقيقة الأمر أن هناك حصة معينة للبطاطس المصرية فى السوق الأوروبية تستطيع مصر تصديرها دون دفع جمارك ، ولكن منذ منتصف التسعينات لم تستطع مصر أن تغطى حصتها لمشكلات متعلقة بمواصفات البطاطس المصدرة ، ونجد أن للاتحاد الأوروبى حجة صريحة وهى معاناة البطاطس المصرية من مرض العفن البنى وهو ضار بالتربة والنبات بينما نجد أن السلطات المصرية ترى أن الاتحاد الأوروبى وضع كثيراً من العوائق فى وجه صادرات البطاطس المصرية وأن مرض العفن البنى ليس ضاراً بصحة الإنسان أو الحيوان وكل من الجانبين له ما يؤيد موقفه ولكن ما نريد توضيحه هو أنه بالرغم من حرية النفاذ للبطاطس المصرية بدون جمارك للاتحاد الأوروبى فإن التجارة فى هذا المجال ليست حرة .

مثال آخر هو حالة استيراد البيليت من أوكرانيا (والبيليت هو معدن لازم لصناعة الحديد والصلب) فقد فرضت السلطات المصرية رسوم مكافحة إغراق على البيليت وقد ذكرت السلطات المصرية أن البيليت يباع فى السوق المصرية أرخص مما يباع فى أوكرانيا أى أنه يمثل حالة إغراق وهذا مثال على تقييد التجارة .

وهناك أمثلة أخرى عديدة مثل استيراد القطن قصير التيلة في مصر والذى يسمح به نظرياً ولكن فعلياً يواجه كثيراً من المشكلات والإجراءات المعقدة والتى ترفع من تكلفة استيراده مثل ضرورة الحصول على تصريح من وزير الزراعة لإجراء عملية التبخير مرتين فى ميناء الوصول وميناء الشحن وهو ما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة الاستيراد للمستورد الذى يجب عليه أن يتحمل نفقات الوفد الحكومى القائم على عملية التبخير فى ميناء الشحن ، كل هذه أمثلة توضح أن تحرير التجارة فى عصرنا هذا ليس مقصوداً به فقط تخفيض أو إزالة التعريفة الجمركية ولكن هناك كثيراً من العوائق غير الجمركية التى تقيد حرية التجارة حتى فى غياب التعريفة الجمركية .

تناقض أهمية تخفيض التعريفة

غالباً ما يرتبط تخفيض التعريفة أو إزالتها فى ذهن العامة بتحرير التجارة وكانت مسألة تخفيض التعريفة مسألة مهمة فى الماضى حينما كانت مستويات التعريفة مرتفعة وتمثل عائقاً مهماً أمام الدول الراغبة فى دخول أسواق مختلفة ولكن الوضع تغير اليوم حيث انخفضت التعريفة الجمركية بشكل كبير على أغلبية السلع فى جميع أنحاء العالم .

فعلى سبيل المثال فإن التعريفة فى الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية لا تزيد على ٤٪ وفى مصر ووفقاً للإصلاحات الجمركية التى قامت بها الحكومة مؤخراً فى ٢٠٠٤ وفقاً لبيانات وزارة المالية فإن متوسط التعريفة الجمركية فى مصر لا يزيد على ١٠٪ وهذا يعنى أن التعريفة الجمركية أصبحت لا تمثل عائقاً تجارياً ذا أهمية كبرى ولكن لا يمكن تعميم هذا على جميع أنواع السلع حيث إنه مازالت هناك بعض السلع التى تتمتع بتعريفة جمركية مرتفعة مثل السلع الزراعية فى الاتحاد الأوروبى والمنسوجات والملابس الجاهزة فى جميع أنحاء العالم وكذلك الحديد والصلب .

بالإضافة إلى ذلك هناك عدد من السلع ذات الأهمية الخاصة لكل دولة وبالتالى تسعى الحكومة لحمايتها من خلال تعريفة جمركية مرتفعة إما لأسباب دينية أو اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية ، وهذا ينطبق على سبيل المثال على حالة سيارات الركوب والمشروبات الكحولية فى مصر حيث تصل التعريفة الجمركية فى حالة بعض المشروبات الكحولية إلى ٣٠٠٪ وبالتالى فإنه من المنصف أن نقول إن تخفيض التعريفة الجمركية أو إزالتها مازال يمثل عصباً مهماً لتحرير التجارة الدولية بالنسبة لبعض السلع والتى لها وضع خاص أو حساس فى جميع أنحاء العالم أو قد تخص دولة بعينها ولكن بشكل عام أصبحت التعريفة الجمركية لا تمثل أهمية كبرى لأغلبية السلع التى يتم تجارتها فى السوق العالمية .

العوائق غير الجمركية... في ازدياد مستمر

من المهم البدء بتعريف العوائد غير الجمركية ولكنه مع الأسف من المستحيل تحديد جميع أنواع العوائق الغير جمركية وذلك لتعددها وتغيرها من وقت لأخر ... وللتبسيط من الممكن تعريفها على أنها جميع الأساليب غير التقليدية بجانب التعريفة الجمركية التى من الممكن أن تعرقل تحرير التجارة العالمية وبالتالى فإن هذا التعريف الشامل الواسع يتضمن أمثلة كقواعد المنشأ المقيدة والتى قد تمنع سلعة من حملها شعار «صنع فى مصر » إذا لم تكن جميع مكوناتها قد تم تصنيعها بمصر والعوائق البيروقراطية على الحدود والتى تشمل أساليب الفحص المعقدة والإجراءات الجمركية البطيئة والتى تعانى من عدم الشفافية وافتقار آليه أو أسلوب واضح للتقييم الجمركى .

أمثلة أخرى للعوائق غير الجمركية تتضمن نظام الحصص حيث يسمح للواردات بالدخول إلى بلد الاستيراد حتى حد معين كما تتضمن العوائق غير الجمركية التقييد الطوعى للصادرات وهى اتفاقيات تعقد بين الدول المصدرة والدول المستوردة حيث تتعهد الدول المصدرة بعدم تصدير أكثر من كم معين من صادرات سلعة معينة إلى الدولة المستوردة كما هو الحال بالنسبة لصادرات الصين من المنسوجات والملابس الجاهزة إلى الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية .

وأكثر أشكال العوائق غير الجمركية أهمية من حيث التعامل معها هى المواصفات التى فى بعض الأحيان تكون صعبة التحقيق ولا تقوم على أساس علمى صحيح كما قد تتمثل العوائق غير الجمركية فى صعوبة تمويل الصادرات .

وفى الواقع نجد أن العوائق غير الجمركية لها قدرة غير عادية على التكيف مع تغير ظروف وقواعد التجارة العالمية وما يساعد العوائق غير الجمركية على الاستمرار هو استنادها إلى منطق يبدو صحيحاً مثل حماية البيئة أو صحة الإنسان والحيوان ، ولكن فى كثير من الأحيان نجد أن تلك العوائق تسئ استخدام استنادها إلى منطق اجتماعى قوى مما يضعها فى إطار العوائق غير الجمركية بدلاً من الحفاظ على النواحى الاجتماعية وعلى سبيل المثال نجد أن الحكومة المصرية لا تسمح باستيراد اللحوم التى تحتوى على أكثر من ٧٪ دهوناً بالرغم من أن اللحوم المنتجة محلياً يسمح له بنسبة دهون تصل لـ ١٠٪ ووفقاً لوجهة نظر السلطات المسئولة فإن هذا القرار يهدف لحماية صحة الإنسان حيث إن اللحوم المستوردة والتى تزيد فيها نسبة الدهون على ٧٪ تكون أكثر عرضة للإصابة بالفيروسات الضارة بينما اللحوم المنتجة محلياً لا تتعرض لنفس ظروف النقل والتبريد كاللحوم المستوردة مما يجعلها أقل عرضة للإصابة بالفيروسات الضارة وترى بعض الدول أن هذا القرار يتعارض مع أحد المبادئ الرئيسية لمنظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات وهو مبدأ المعاملة

الوطنية (انظر أدناه) وليس له أى أساس علمى وبالمثل نجد أن قضية العفن البنى فى مصر و الاتحاد الأوروبى تخضع لنفس المعايير التى يصعب الحكم على مدى صحتها وعلى الرغم من أن العفن البنى ليس ضاراً بصحة الإنسان فإن الاتحاد الأوروبى يتخذ إجراءات متشددة فى وجه الصادرات المصرية من البطاطس ألا تدل هذه الأمثلة على سوء استخدام منطق الحفاظ على صحة الإنسان واستخدامها كعوائق غير جمركية ؟

وبالتالى نجد أن هناك صعوبة فى المجادلة بشأن هذه المعايير والإجراءات وإذا حاولت إيجاد حل لها ستصل غالباً لطريق مسدود فمن ناحية نجد أن السلطات المصرية ترى أنه إذا طبق الاتحاد الأوروبى نفس إجراءات الفحص التى يطبقها على البطاطس المصرية على أية بطاطس مستوردة فى أى دولة أخرى وخاصة المنافسة لمصر (كالمغرب وإسرائيل) فإن هناك احتمالا كبيرا أن يجد أن البطاطس المستوردة من هذه الدول مصابة بنفس المرض ومن ناحية أخرى نجد أن السلطات الأوروبية تؤكد أن الشدة فى استخدام إجراءات الفحص تجاه البطاطس المصرية هى نتاج لارتفاع درجة الإصابة فى البطاطس المصرية المستوردة وكشفها فى السابق وهو ما يبرر قيام السطات الأوروبية بإجراءات أكثر شدة تجاه البطاطس المصرية عن واردات البطاطس من الدول الأخرى وتؤكد السلطات الأوروبية أنه بالرغم من عدم تهديد العفن البنى لصحة الإنسان إلا أنه ضار لصحة الأرض والنبات وذلك من خلال انتقاله من خلال التربة والماء إذا تم زرعه فهل نستطيع الآن الحكم على نوع تلك العوائق ؟ أعتقد أن الإجابة صعبة وهذا هو حال العوائق غير الجمركية بشكل عام فهى تفتقر إلى معايير الشفافية والأساس العلمى القوى .

ومع تخفيض التعريفة الجمركية على مدار السنوات الماضية ازداد الاهتمام بدور العوائق غير الجمركية فى حقيقة الأمر نجد أن العوائق الأساسية للتجارة فى العصر الحالى هى العوائق غير الجمركية وليست التعريفة الجمركية وقد أصبحت الحكومات تستخدم هذا النوع من العوائق غير الجمركية لأسباب عديدة سوف نتناولها فيما بعد ومن المهم أن نؤكد أنه إذا وجد عالم يتمتع بتعريفة جمركية تصل إلى الصفر ولكنه يعانى من تعاظم دور العوائق غير الجمركية فإننا بصدد عالم لا يتمتع بأى قدر من حرية التجارة ونجد أن الاقتصاديين يفضلون وجود التعريفة الجمركية عن وجود العوائق غير الجمركية وكذلك الحال بالنسبة للعاملين فى التجارة وذلك لتمتع التعريفة الجمركية بالشفافية بينما تعانى العوائق غير الجمركية من افتقارها للشفافية وكثيراً ما يصاحب انعدام الشفافية فساداً داخلياً واحتكاكات تجارية و دبلوماسية بين الدول.

عوامل أخرى مرتبطة بتحرير التجارة

من المهم التوضيح أن هناك عوامل أخرى ترتبط بتحرير التجارة ليست لها صلة مباشرة بالتعريفة الجمركية أو العوائق غير الجمركية فعلى سبيل المثال فصل إجراءات الجمارك تمثل نوعاً من الإصلاح التجارى الذى يساعد على تحرير التجارة بالإضافة إلى ذلك فإن وجود تعريفة جمركية مختلفة للسلع المختلفة أو وجود عدد كبير من البنوك الجمركية وعدم تقارب مستوى التعريفة بين السلع يفسح المجال للتفسيرات المختلفة وما يصاحب ذلك من فساد ولذلك نجد أن مصطلح الإصلاح التجارى يذكر حينما تتم معالجة مثل هذه الأمور والتى غالباً ما تؤدى إلى مزيد من تحرير التجارة وعلى سبيل المثال فى حالة وجود بنود جمركية عديدة تخضع لتعريفات مختلفة هذا يفسح المجال للتلاعب بشأن تصنيف السلع وفقاً للبند الجمركى وهو ما يؤدى إلى رفع تكلفة المعاملات وزيادة فرص الفساد وهذا ينطبق أيضا على أساليب التقييم الجمركى حينما لا يوجد نظام محدد وواضح لجميع المتعاملين وبالتالى تنتهى بحالات تفسير شخصية لكل من موظفى الجمارك والمتاجرين وهو ما يؤدى إلى خلق نظام تجارى غير كفء .

أما بالنسبة لغياب مستوى تعريفة متقاربة فنجد أن المجال للتلاعب فى قيمة الفواتير تزداد للتهرب من التعريفة المرتفعة وبالتالى نجد أن تحرير التجارة عن طريق خفض التعريفة الجمركية إذا لم يصحبه وضع نظام تجارى كفء يتمتع بأساليب واضحة للتقييم الجمركى أو عدد محدود من البنوك الجمركية أو تقارب مستوى التعريفة الجمركية بين السلع لن يؤتى بفائدة كاملة وبالتالى يجب التعامل مع الأمر على أنه كل متكامل يشمل نواحى تتعلق بالإصلاح التجارى بالإضافة إلى ضرورة وجود كادر بشرى قادر على التعامل مع شتى أمور التجارة كالمواصفات وقواعد المنشأ وفى حالات عديدة نجد أن الحكومة تتخذ إجراءات لتحرير التجارة ولكن لا نشعر بها حيث إن خفض سعر الواردات يقابله تغييرات أخرى تمنع تمتعنا بهذا التخفيض .

وهناك أسباب عديدة لهذه الظاهرة أولاً قد تأخذ الحكومة إجراءات معاكسة لقرار التخفيض الجمركى والتى تلغى أثر هذا التخفيض أو تقلله فعلى سبيل المثال قد ترفع الحكومة قيمة ضريبة المبيعات أو ضريبة القيمة المضافة لكى تعوض بها خفض التعريفة الجمركية بالإضافة إلى ذلك قد تقوم الحكومة بخفض التعريفة و فى نفس الوقت تخفض قيمة العملة الوطنية مما يعنى بقاء أسعار الواردات بالنسبة للمستهلك المحلى على نفس المستوى دون تخفيض وهذا ما حدث جزئياً عام ٢٠٠٤ حينما قامت

الحكومة المصرية بإجراء تخفيضات جمركية وقامت برفع قيمة الدولار الأمريكى والذى تحسب على أساسه أسعار الواردات وبالتالى فإن خفض التعريفة الجمركية بـ ٢٠٪ على دولار قيمته ١٠ جنيهات قد يساوى عدم تخفيض التعريفة الجمركية على دولار قيمته ٧ جنيهات لأنه فى الحالتين سوف تتقارب معايير الواردات بالرغم من القيام بالتخفيض فى الحالة الأولى وعدم التخفيض فى الحالة الثانية .

فى حالة وجود فشل فى آليات السوق (كوجود احتكارات وكارتلات) فإن تحرير التجارة قد لا يؤتى بثماره وهذا هو الحال حينما قامت الحكومة المصرية بتخفيض التعريفة وإلغائها فى بعض الحالات على الأسمنت والحديد فى ٢٠٠٤ فلم تنخفض الأسعار محلياً لوجود مشكلات داخلية متعلقة بالتوزيع الداخلى ووجود احتكارات وبيئة غير تنافسية تسود أسواق الحديد والأسمنت وبالتالى فإن تخفيض التعريفة الجمركية لم يترجم إلى زيادة فى الواردات وذلك لأن الواردات ذات السعر المنخفض لم تجد طريقها إلى المستهلك كنتيجة لانتشار السلوك غير التنافسى وبالتالى يجب أن نعى درساً مهماً وهو أن حرية التجارة لن تستطيع أن تؤدى بنتائج إيجابية إذا كانت الأسواق الداخلية تعانى من فشل فى آليات السوق .

إطار تحرير تجارة الخدمات

ارتبط مصطلح تحرير التجارة حتى منتصف الثمانينات فى الأساس بالسلع فقط ولكن منذ هذا التاريخ بدأ إدخال مصطلح التجارة فى الخدمات إلى قاموس تحرير التجارة والخدمات كانت تعامل تاريخياً على أنها غير قابلة للتجارة وبالتالى فإن مصطلح التجارة فى الخدمات هو مصطلح جديد ليس فقط بالنسبة للقارئ وإنما للاقتصاديين أيضاً والسؤال الذى يطرح نفسه الآن كيف نتاجر فى الخدمات ؟ الخدمات لا تدفع عليها تعريفة جمركية لا تعبر الحدود كالسلع بالإضافة إلى أنها ليس لها صفة الوجود المادى فكيف نتاجر فيها ؟

التجارة فى الخدمات تتم من خلال أشكال للتوريد :-

■ أسلوب التوريد الأول يشبه توريد السلع حيث تنتقل الخدمات عبر الحدود ومثال على ذلك شراء برامج الحاسبات الآلية فى الولايات المتحدة عبر الإنترنت وقيام الشركة بإرسالها عن طريق البريد هذا مثل التجارة فى الخدمات باستخدام أسلوب توريد الانتقال عبر الحدود أو أسلوب التوريد رقم ١ كما يطلق عليه فى مصطلحات تجارة الخدمات ولكن هذا الشكل من أساليب توريد الخدمات نادراً ما يستخدم وهناك ثلاثة أنواع أخرى من التوريد التى يتم من خلالها التجارة فى الخدمات .

■ أهم نوع منها هو « حق التواجد التجارى » أو أسلوب التوريد رقم ٣ كما يستخدم فى مصطلحات تجارة الخدمات وغالباً ما يتم أسلوب التوريد هذا من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر حيث تنتقل الشركات المنتجة للخدمات إلى بلد المستهلك لتقدم له الخدمة وقد قدرت الإحصاءات أن ٧٠٪ من إجمالى التجارة فى الخدمات فى العالم يتم من خلال هذا الأسلوب وعلى سبيل المثال فهناك الكثير من الناس لديهم حسابات بنكية فى بنوك أجنبية أو فى فروع بنوك أجنبية داخل الدولة وهذا هو أكثر الأشكال شيوعاً لهذا الأسلوب من توريد الخدمات وكذلك خدمة التليفون المحمول والتى قد تكون مقدمة من شركة أجنبية متواجدة داخل حدود الدولة .

وكما رأينا فى أسلوبى التوريد السابقين ففى الأسلوب رقم ١ يبقى المستهلك فى بلده وكذلك المنتج بينما فى الأسلوب رقم ٣ ينتقل المنتج لبلد المستهلك وهناك نوعان أخران من أساليب توريد الخدمات حيث ينتقل المستهلك إلى المنتج (أسلوب التوريد رقم ٢) على سبيل المثال حينما يأتى السائحون لمصر وباستخدام مصطلح التجارة فى الخدمات فإن مصر تصدر خدمة السياحة فى هذه الحالة ومثال آخر هو حالة سفر الطلاب للدراسة فى الخارج وفى هذه الحالة تصبح الدولة التى ينتمى إليها الطالب دولة مستوردة لخدمة التعليم من خلال أسلوب التوريد رقم ٢ وأوضح مثال على أسلوب التوريد رقم ٢ هو سفر المصريين مثلاً لفرنسا للعلاج فى هذه الحالة تصبح فرنسا دولة مصدرة للعلاج .

أما أسلوب التوريد الأخير وهو أسلوب التوريد رقم ٤ فهو يتطلب الانتقال المؤقت للأفراد لتقديم الخدمة وجدير بالذكر أن هذا النوع من توريد الخدمات ليس مماثلاً للهجرة حيث إنه لا يتطلب الإقامة الدائمة للأفراد الذين يقدمون الخدمة ، فى أغلب الأحيان إتمام الخدمة يستغرق عدة أشهر ولا يزيد على سنة ومثال على ذلك قيام شركة مصرية بأعمال إنشائية فى بلد آخر كالعراق على سبيل المثال إن تقديم هذه الخدمة الإنشائية يتطلب الانتقال المؤقت للعمالة المصرية إلى العراق هذا الأسلوب فى توريد الخدمات غالباً ما يواجه مقاومة شديدة من الدول وخاصة المتقدمة منها والتى تخشى تحول هذا الانتقال المؤقت للعمالة إلى هجرة دائمة .

إن تحرير تجارة الخدمات كما رأينا يتطلب وسائل أخرى غير مرتبطة بالتعريفة الجمركية والتى يجب التعامل معها إذا أردنا تحرير تجارة الخدمات فعلى سبيل المثال العوائق التى تعوق الاستثمار الأجنبى المباشر تعوق استخدام أسلوب التوريد رقم (٣) أيضاً منع الطلبة من الدراسة فى الخارج وهو إعاقة لأسلوب التوريد رقم (٢) وكذلك منع الشركات

الأجنبية من التقديم فى مناقصة لتقديم خدمات إنشائية يمثل عائقاً لأسلوب التوريد رقم (٤) وقد اتفق الاقتصاديون على تصنيف عوائق التجارة فى الخدمات إلى نوعين أساسيين من العوائق :

النوع الأول : يتعلق بالنفاذ للأسواق حيث لا يسمح للأجانب بدخول السوق لتقديم الخدمة والثانى يتعلق بالمعاملة الوطنية حيث يحدث تمييز بين المنتج المحلى والأجنبى عند تقديم الخدمة.

وفى الحالتين نجد أن هناك عوائق كثيرة تعوق تجارة الخدمات وكمثال على الحد من النفاذ للأسواق قيام الحكومة بوضع حد أقصى لقيمة رأس المال لشركة مشتركة ومثال آخر على المعاملة الوطنية هو وضع الخدمة المقدمة من منتج أجنبى تحت شريحة ضريبية أعلى من ضريبة الخدمات المماثلة المقدمة من منتج محلى .

وقد كانت البوادر الأولى لتحرير التجارة فى الخدمات تحت مظلة منظمة التجارة العالمية أثناء جولة أوروجواى والتى امتدت من ١٩٨٦إلى ١٩٩٤ وكانت الدول المتقدمة وراء تحرير تجارة الخدمات وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية ولكن سرعان ما اكتشفت الدول النامية أنها تتمتع بمزايا نسبية عديدة فى مختلف الخدمات من خدمات كثيفة العمالة كالإنشاءات والسياحة لخدمات أخرى كخدمات الأعمال مثل السكرتارية وخدمات التليفون والتى أصبحت تتداول بين جميع الدول فمن المؤكد أنك سمعت عن مراكز الاتصال الهاتفى والتى أنشأتها الشركات متعددة الجنسية فى كثير من الدول النامية هذا النوع من خدمات الأعمال يتم التجارة فيه حيث تستفيد الشركات متعددة الجنسية من انخفاض تكلفة العمالة فى الدول النامية بالإضافة إلى أنها قد تستفيد من فروق التوقيت أيضاً خدمة حجز تذاكر الطيران حيث تستغل شركات الطيران وجود عمالة رخيصة فى الدول النامية وتقيم مراكز لحجز تذاكر الطيران فى عدد كبير من الدول النامية .

وقد تزايد معدل نمو تجارة الخدمات بسبب ثورة التكنولوجيا والتى زادت من عدد وعمق الخدمات التى يتم التجارة فيها فكثير منا لم يفكر سابقاً فى التعليم على شبكة الإنترنت قبل ظهورها أى لم نفكر فى التجارة فى خدمة التعليم قبل الإنترنت نفس الشىء ينطبق على أغلبية الأنواع الأخرى من الخدمات فى الحقيقة الثورة التكنولوجية كانت عاملاً فى غاية الأهمية لتحرير تجارة الخدمات .

ونتيجة لتزامن الظاهرتين (التجارة هى الخدمات والثورة التكنولوجية) ظهر للمرة الأولى إطار تنظيمى دولى لتحرير تجارة الخدمات وهو اتفاقية تحرير تجارة الخدمات (الجاتس) التى مثلت الأساس لتحرير تجارة الخدمات .

أثــر الجــودة الشامــلة
فى أداء كلية التجارة

أ . دكتور/ **محمد فرح عبدالحليم** أستاذ الإدارة المشارك - جامعة النيلين - السودان - ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

مقدمة البحث :

يشهد العالم فى الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً بموضوع الجودة وضمانها و أصبحت المؤسسات والشركات المختلفة تضع نصب أعينها الميزة التنافسية و خاصة مع اجتياح العولمة اجتياحاً لا يبقى ولا يذر ، ولا تستطيع أى منشأة أن توطد أقدامها أو تحافظ على مركزها التنافسى إلا بتحقيق الجودة الشاملة وتأكيدها فى جميع مجالاتها ولم تقتصر هذه المنافسة والسعى الدءوب للحصول على ضمان الجودة فى المؤسسات التجارية أو الصناعية فقط وإنما تعدتها إلى المنظمات والشركات الخدمية ، كما أننا لا نغفل أن المؤسسات التعليمية وهى التى تعمل على إعداد الكوادر البشرية هى ذاتها مطالبة بتحقيق أقصى درجات الجودة لتواكب الركب فى ظل الانفتاح فى أسواق العمل وما صاحبها من تغيرات وتطورات تكنولوجية ، ولن تستطيع البقاء والاستمرار إلا تلك الكليات التى تقدم خدمة تعليمية عالية الجودة تحظى بقبول ورضا الطلاب من ناحية وتواكب متطلبات البيئة التى تعمل فيها ، وكذلك تحظى برضاء العاملين من أساتذة و إداريين .

ومن محاسن الصدف أن تأتى الدعوة للكتابة فى موضوع ضمان الجودة و أثره فى أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية من جامعة الزرقاء فى مؤتمرها العلمى الثانى فى ذات الوقت التى تعلن فيها إدارة جامعة النيلين بتأكيد الجودة الشاملة على كلياتها وحيث إن الباحث يعمل أستاذاً مشاركاً ورئيس قسم إدارة الأعمال فى كلية التجارة بذات الجامعة فكانت الفرصة فرصتين فرصة الكتابة والمشاركة فى موضوع حيوى كالجودة الشاملة والثانية لقياس مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بكلية التجارة جامعة النيلين .

يحاول الباحث فى هذه العجالة إثبات أو نفى بعض الفرضيات بالتطبيق على كلية التجارة جامعة النيلين وهى إحدى الجامعات السودانية ، وللوصول إلى هذه النتيجة سنقسم البحث إلى جزئين أحدهما نظرى يتحدث عن الكلية المعنية وعن الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها المختلفة ، وأما الجزء الثانى وهو العملى فسيعرض فيه

الباحث بعض البيانات المستقاة مباشرة من الكلية (بصفة أن الباحث لصيق بأعضاء هيئة التدريس) بها معتمداً على المقابلات الشخصية والجزء الآخر من البيانات المستقاة من بعض البحوث التى كتبت فى هذا الجانب ومن خلال الجزء العملى وتطبيق متطلبات الجزء النظرى عليه سيكون البحث قد وصل إلى النتائج والتوصيات والتى يأمل الباحث أن تكون أداة فاعلة لوصول الكلية إلى الجودة المنشودة .

ويتكون البحث من مقدمة تحتوى على مشكلة البحث وفروض البحث وحدود البحث وأدوات البحث وثم باقى الهيكل الذى يحتوى على :ـ

١ ـ مفهوم الجودة الشاملة .

٢ ـ مراحل تخطيط الجودة .

٣ ـ مراحل تطبيق الجودة .

٤ ـ أهم الأسس المرتبطة بأسلوب الجودة الشاملة .

٥ ـ عناصر إدارة الجودة الشاملة .

٦ ـ نشأة وتطور حلقات الجودة .

٧ ـ اهتمام المنظمات والمنشآت بنظم الجودة الشاملة .

٨ ـ أهم العقبات التى تواجه المنظمات عند تنفيذ الجودة الشاملة .

٩ ـ أهداف تطبيق الجودة الشاملة .

١٠ ـ الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة الشاملة .

١١ ـ تخطيط الموارد البشرية لتطبيق الجودة الشاملة .

١٢ ـ لماذا تطبق الجودة الشاملة بالكليات الجامعية .

١٣ ـ مفهوم الجودة الشاملة فى مجال الجامعات .

مشكلة البحث :

تتلخص مشكلة البحث فى :

- تدنى مستويات الخريجين من الجامعات الوطنية فى الآونة الأخيرة .
- ازدياد معدلات البطالة فى أوساط الخريجين بما يؤكد أن عرض العمل أكبر من الطلب .
- عدم قدرة خريجى الجامعات الوطنية الحاليين من المنافسة فى أسواق العمل العالمية .

فروض البحث :

كى يستطيع الباحث صياغة الفروض يقدم هذه الأسئلة أولاً :ـ

١ ـ هل الزيادة المستمرة فى أعداد الطلاب وتكدسهم فى قاعات غير معدة إعداداً كافياً فى بعض الجامعات له دور فى مشكلة البحث ؟

٢ ـ هل هناك جامعات قد تقوم ببعض الأنشطة والأعمال التى لا تتفق وأهدافها مما يؤدى سلباً على أدائها ؟

٣ ـ هل لضعف العائد المادى لأساتذة الجامعات والذى قد يؤدى إلى ظهور (الأستاذ الجوال) بين الجامعات المختلفة أثر سلبى على التحصيل العلمى ؟

٤ ـ هل هناك عدم تطور

الكليات وعدم مواكبة لتحديث وحوسبة المعامل مما يؤثر على الأداء ؟

٥ ـ هل هناك إفراط فى التوسع الأفقى للجامعات دون تجهيز الإمكانيات المادية والبشرية المكافئة مما يؤثر على مشكلة البحث ؟

٦ ـ هل هناك تسييس للتعليم الجامعى قد يكون له أثر فى بروز المشكلة ؟

٧ ـ هل لعدم قيام بعض المؤسسات والشركات المالية وبعض رجال الأعمال بدورهم نحو الجامعات أيضاً له دور سلبى على آداء الجامعات ؟

ولكى نجيب على كل هذه التساؤلات ولمتابعة التطبيق العملى على كلية التجارة بجامعة النيلين يمكن أن نلخص الفروض فيما يلى :ـ

١/ تقوم كلية التجارة بجامعة النيلين بتطبيق الجودة الشاملة .

٢/ تقوم إدارة الكلية بمساعدة العاملين بالكلية بالقيام بتطبيق الجودة الشاملة .

٣/ الجامعة على استعداد لإقامة فرص التدريب للعاملين بكلية التجارة .

حدود البحث :

- حدود البحث المكانية كلية التجارة لإحدى الجامعات الحكومية السودانية .
- حدود البحث الزمانية الفترة من ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ إلى ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ .

أدوات البحث :

تتمثل أدوات البحث فى :ـ

١ ـ المقابلة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية .

٢ـ نتائج الطلاب للسنوات الثلاث .

٣ ـ النشرات والدوريات ودليل الجامعات للأعوام المذكورة .

٤ ـ نتائج بحوث غير منشورة قام بها بعض الباحثين (السابقين) .

٥ ـ الكتب والمراجع المتخصصة .

١/ مفهوم الجودة الشاملة :

الجودة فلسفة إدارية تبنى على مجموعة من المبادئ التوضيحية التى تقوم عليها المؤسسة لخلق منشأة مستمرة فى تحسن أدائها وهى مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنشأة فى داخل إطار هياكلها التنظيمية ـ وتعتمد إدارة الجودة على استخدام الأساليب الكلية والقدرات البشرية لتحسين تقديم الخدمة أو المنتج للمستفيد الأخير معتمدة على أساليب تحسين مختلفة تتسم بأنها نظم متكاملة Integrated Systems على أن يفى بمتطلبات واحتياجات العملاء على اختلاف أذواقهم ومشاربهم .

ويرى أحد الكتاب بأن الجودة هى القدرة على إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل دقيق ، ويقاس ذلك ضمن مستويات الإنجاز التى تم تحقيقها .

ويعرفها المعهد الفيدرالى الأمريكى بأنها القدرة على

تنفيذ العمل الصحيح بالصورة الصحيحة من أول مرة مع القدرة على تقييم العمل لمعرفة مدى التحسين فى الأداء .

وتعرف الجودة أيضاً بأنها القدرة على مقابلة احتياجات المستفيد بل تتخطى ذلك إلى قراءة توقعاته مع العلم بأن توقعات المستهلك تختلف من شخص لآخر ، و تختلف باختلاف العمر ، والجنس ، والدوافع الشخصية ، والمهنية ، والموقع الجغرافى والطبقة الاجتماعية والخبرات العملية والعلمية .

بينما يعرفها جابلونسكى بأنها أسلوب تعاونى مشترك لتنفيذ إجراءات العمل بأسلوب المشاركة بين العاملين والإدارة بغرض تحسين الجودة ، وزيادة الإنتاجية ، من خلال فرق عمل مختصة .

أصبحت الجودة أحد العناصر الأساسية للتنافس بين منظمات الأعمال فى الأسواق المحلية والدولية حيث تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسى فى الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية .

والجودة تركز أساساً على رضا المستهلك وجودة الإنتاج وهو اتجاه لتحسين فعاليات المنظمة وتحقيق المرونة بها ويهدف بشكل أساسى إلى مشاركة كل فرد فى كل الأقسام والإدارات المختلفة فى المنظمة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات إزالة الإهمال والإسراف والوصول إلى الأداء الصحيح من أول مرة .

٢/ مراحل تخطيط الجودة :

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو المدخل لتحقيق أهداف المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ولإنجاز التخطيط عن طريق إدارة الجودة الشاملة يمكن اتباع الخطوات التالية :-

■ **تحديد أهداف الجودة الشاملة :** يتم فى هذه المرحلة تحديد الأهداف الرئيسية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها كتعظيم الأرباح أو تحقيق التنمية الشاملة أو احتلال أكبر مساحة سوقية .

■ **تحديد العميل :** والمقصود بالعميل هنا العميل الداخلى وهم العاملون بالمنشأة حيث أن تحقيق الجودة تعتمد عليهم كما أن العملاء الخارجين (المستهلكين) للسلعة أو الخدمة هم الذين توجه إليهم نتاج الجودة للحصول على رضاهم .

ويمكن التركيز على العملاء ذوى الثقل النوعى لتحقيق أهداف الجودة وهم القلة الغالبة على ضوء مبدأ باريتو والذين تتراوح نسبتهم بين ٢٠٪ و٨٠٪ بمعنى أن نسبتهم العددية لا تزيد على ٢٠٪ ولكن ثقلهم التعاملى لا يقل عن ٨٠٪ .

■ **تحديد احتياجات العميل :** وهى قدرة المنشأة على معرفة احتياجات العملاء و ترتبط الجودة بنوع الخدمة أو السلعة والالتزام بمواعيد التسليم

أو الحصول على الخدمة والسعر والخدمة ما بعد البيع .

٣/ مراحل تطبيق الجودة :

مرحلة التحضير لعملية التطبيق .

مرحلة توثيق نظام الجودة

مرحلة تطبيق النظام الموثق .

مرحلة المراجعة الداخلية للنظام المطبق ومراجعة الأداء.

أ/ مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة :

الشهادة هى إحدى الخطوات الموجهة لرضا المستهلك ، إن نظام جودة الأداء الموثق توثيقاً حسنا والمدار إدارة حسنة تتطلب إجراءاتها اتباع واحترام القواعد والالتزام والإصرار المستمر من يوم عمل لأخر إذ أن تواجد عناصر نظام الجودة فى المنظمة ستضمن أن جهود تحسين الجودة المترتبة عليها مبنية على أساس قوى وأن (الأيزو ٩٠٠٠) تجب أن تنشر فى كافة أركان المنظمة لكى تتأكد من التحسين الكلى .

ومن المفيد أن يوضح الباحث أن بعض المؤسسات والشركات ترتكز فى قيامها بالحصول على شهادات الجودة (كالأيزو) على الجانب المظهرى والدعائى متناسية جوهر الموضوع والذى أنشئت من أجله هذه الشهادة وهو التركيز على التحسين المستمر للأداء مما يفقدها وجودها فى الأسواق فى ظل منافسة شرسة .

ومن الأمثلة التى يسوقها الباحث فى هذا المجال ما آلت إليه شركة والأس المتخصصة فى توزيع الأنابيب التى قامت بتطوير نظم معلوماتها وحازت على جائزة (مالكولم بالدريج) وأصبحت أول شركة صغيرة تحصل على مثل هذه الجائزة تقديراً لجهودها فى تحسين الجودة الوطنية ولكن للأسف نسبة تكبدها مصروفات باهظة قامت برفع أسعار منتجاتها مما أفقدها رضاء المستهلكين وللأسف بعد عامين من حصولها على هذه الجائزة أجبرت الشركة على إعلان إفلاسها .

ب/ مرحلة توثيق نظام الجودة :

١ - إعداد دليل الجودة .

٢ - توثيق الإجراءات وتعليمات العمل وإعداد الاستمارات .

٣ - إعداد الوثائق الإرشادية .

ج/ مرحلة تطبيق النظام الموثق :

١ - التركيز على رضاء العملاء :

لكى تتمكن المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية من الحصول على رضاء عملائها من المستهلكين أو المستفيدين لابد من تقديم الخدمة أو السلعة التى ترضى الزبون ولن يتأتى الوصول لهذه المرتبة إلا بناء على رضاء العاملين داخل المنشأة حيث يقع على عاتقهم رفع مستوى إنجازاتهم وأدائهم المتميز فى تحقيق مستوى الجودة المطلوبة وزيادة التواصل مع العملاء الخارجين

وكسب ولائهم لكل منتجات المنشأة المعنية من الخدمات والسلع .

٢ ـ التركيز على العمليات والنتائج معاً : يجب التركيز دائماً على وجود حلول مستمرة للمشاكل التى تعوق تنفيذ سياسة تحسين جودة المنتجات والخدمات .

٣ ـ العمل على منع وقوع الأخطاء : وذلك باستخدام معايير أداء مقبولة و معروفة لقياس مستوى جودة الأداء عند القيام بتنفيذ المنتج الخدمى أو السلعى وذلك بالتنبؤ باحتياجات العملاء مبنى على حقائق .

٤ ـ تحريك الكوامن لدى العاملين : وذلك بإشراكهم فى تنفيذ حلقات الجودة كما تعمل الإدارة على إعداد سياسة الحوافز والأجور كإحدى الوسائل التحفيزية و استخدام أسلوب الجزرة بدلاً من العصا .

٥ ـ أن تكون القرارات مبنية على حقائق : يجب خلق فرص تحسين الأداء بأسلوب المشاركة بيد الأفراد العاملين والإدارة معاً وذلك بتفهم معوقات العمل وتحديد المشكلات من خلال المعلومات الصحيحة المستقاة من داخل وخارج المنشأة حيث تعتمد الجودة الشاملة على إيجاد الحلول الجذرية للمشكلات .

٦ ـ التغذية العكسية للمعلومات Feed Back : يعتمد هذا المبدأ على تفعيل و تنشيط سبل الاتصالات بين العناصر البشرية (المستهلكين أو المستفيدين) من ناحية والمنتجات الخدمية والسلعية المقدمة لهم من ناحية أخرى وذلك فى الموعد المحدد ومع متابعة خدمات ما بعد البيع أو الخدمة .

٤/ أهم الأسس المرتبطة بأسلوب الجودة الشاملة :

ترتكز عملية التحسين المستمر على أسس هامة ترتبط بأسلوب الجودة مباشرة منها على سبيل المثال :ـ

١ ـ التركيز على رغبات العملاء .

٢ ـ التحسين المستمر للأداء .

٣ ـ التعاون الجماعى التكاملى بدلاً من المنافسة .

٤ ـ الوقاية من الأخطاء بدلاً من التفتيش والرقابة .

٥ ـ المشاركة الجماعية بين العاملين والإدارة والمتعاملين .

٦ ـ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق العلمية .

٥/ عناصر إدارة الجودة الشاملة :

من المعلوم أن إدارة عناصر الجودة تختلف باختلاف طبيعة المنشأة التى يراد تطبيق إدارة الجودة عليها ولكن هناك نقاط ومؤشرات عامة وهامة يمكن تلخيصها

فيما يلى :-

١ - تحديد سياسة الجودة المراد اتباعها .

٢ - مراجعة العقد الذى يراد تطبيق أسسه وقواعده.

٣ - اتباع دليل الجودة المراد تنفيذه سواء كان فى شكل إجراءات أو قواعد و تعليمات .

٤ - وضع معايير فى شكل مقاييس أداء .

٥ - وضع نظام الجودة حتى يمكن اتباعه بواسطة كل موظف بالمنشأة حسب تخصصه وأهدافه وأغراضه .

٦ - تحديد أسلوب تحليل تكاليف الجودة بهدف التعرف على نواحى الاتفاق و القصور ومعرفة التمويل اللازم لكل مرحلة .

٧ - العمل على ضبط العمليات من ناحية الرقابة والمتابعة والمراجعة الدورية لخطوات التنفيذ .

٨ - القيام بعمليات الفحص والاختبار بغرض ضبط إجراءات العمل والتأكد من سيره حسب الخطة المرسومة للتنفيذ .

٩ - تفعيل قدرات العاملين بالتدريب والعمل على الاستفادة منها لرفع الكفاءة والابتكار والدافعية والتحفيز .

١٠- مراجعة إجراءات الجودة لمعرفة نواحى القصور ومعالجتها ودعم نقاط القوة .

١١- متابعة إجراء التسجيل فى سجلات الجودة ومتابعة تنفيذ الملاحظات الهادفة .

٦/ نشأة وتطور فكرة حلقات الجودة :

منذ أربعين عاماً مضت كانت توصف المنتجات اليابانية بأنها Cheap Orien-tal trash لذا لم يكن لها قبول فى الأسواق العالمية ولم تكن قادرة على تصدير سيارة واحدة حتى عام ١٩٦٠ - ولكن تبدل الحال بفضل ما بذله اليابانيون من أجل تطوير وتحسين جودة منتجاتهم حيث استطاعت الهيمنة على صناعة أجهزة الراديو والتليفزيون وآلات التصوير والعدسات وذلك بفضل تطبيق برنامج رسمى للرقابة على الجودة Formal Ouality Control لتحسين منتجاتهم وفى غضون سنوات قليلة كانت هناك زيادة هائلة فى مجالات الأعمال اليابانية التى تطبق المراقبة الإحصائية للجودة Statistical Ouality Control ويرجع الفضل إلى كل من الخبير الأمريكى Wal-ter Shewhant من جامعة هارفرد والدكتور W.E. Deming من شركة بل للتليفونات والدكتور جوران Joseph Juran من نيويورك حيث عمل هؤلاء الخبراء مع العلماء و المهندسين اليابانيين على تطوير مفاهيم رقابة الجودة وتعميقها فى الصناعة اليابانية حيث يقدر الزيادة فى الإنتاج الذى حققته اليابان لكل عام عمل بأكثر من ٩٠ ٪ فى حين يقدر المعدل فى

الولايات المتحدة الأمريكية فى نفس الفترة بأقل من ٣٪ مما جعل اليابان تحظى بمركز الريادة فى العالم فى مجال زيادة الإنتاج السنوى مع العلم بأن اليابان تفتقر للموارد الطبيعية ما عدا العنصر البشرى فهى تستورد ١٠٠٪ من احتياجاتها من الألمونيوم و ٩٩٪ من البترول و ٩٨٪ من خام الحديد (فى نبأ عاجل من محطة M. B. C الأخبار الاقتصادية ليوم ٢٠٠٣/٨/٢٥ أن الولايات المتحدة الأمريكية استطاعت أن تدفع بزيادة هائلة فى معدلات إنتاجها وأصبحت هى الرائدة فى العالم) ومن المعروف أن بداية الفكرة فى تطبيق الجودة ربما جاءت من فكرة الإدارة العلمية التى بدأها العالم تيلور F. Taylar والتى قامت على مفاهيم التخصص وربط الأجر بالإنتاج والفصل بين الإداريين والعاملين ، والمدرسة السلوكية أو حركة العلاقات الإنسانية التى أرست قواعدها على أفكار Maya , Maslow التى وجهت الأنظار إلى أهمية تحفيز العاملين من خلال رضاهم عن العمل كوسيلة أكثر فاعلية لضمان إنتاجيتهم .

٧/ اهتمام المنظمات والمنشآت بنظم الجودة الشاملة :

تنظر إدارة المنظمات للجودة الشاملة على أنها نظام إدارى متكامل يؤدى إلى زيادة الربح (العائد مادى أو معنوى) وتحقيق أعلى فاعلية ممكنة مع كفاءة فى الأداء ربما يضمن كافة الإجراءات الإدارية المختلفة بذات الموارد المتاحة وبأقل كلفة مالية ممكنة ، وما زاد من اهتمام إدارات المنظمات بإدخال نظم الجودة الشاملة زيادة التعاملات العالمية وإلغاء الحواجز وازدياد حدة المنافسة وما أصاب العالم من ثورة تكنولوجية هائلة سواء فى وسائل الاتصالات أو آلات الحوسبة وغيرها .

لا شك أن الأسلوب الرئيسى لتطبيق نظم الجودة الشاملة هو رفع مستويات الأداء وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمية مع تبنى الإدارة العليا فكرة التطوير والتحديث المستمر فى المنظمة .

٨/ أهم العقبات التى تواجه المنظمات عند تنفيذ الجودة الشاملة :

- صعوبة التفرقة بين تنفيذ الشعارات دون تحقيق رؤية فكرية ناضجة كتلك التى تعمل على تحقيق أهداف الجودة الشاملة .
- التركيز على إيجاد آلة جديدة مختلفة لتحسين الجودة بما فى ذلك الصيانة دون التجديد .
- عدم استخدام تقنية مناسبة لحل المشكلات أو عدم استخدام أدوات تواجه بها معوقات العمل .
- إبداء المسؤولين لأعذار واهية بعدم ضرورة أو عدم الحاجة لتطبيق نظم الجودة .
- نقص مهارات العمل المكتسبة فى البيئة التعليمية العربية لتنظيم

العمل فى المنظمات الكبيرة أو متعددة الجنسية أو غيرها من منشآت القطاع الخاص الكبيرة .

- عدم القدرة على ابتكار وصفات فنية تناسب مشاكل المنشأة وتلائم ظروفها .

لماذا تطبيق الجودة الشاملة ؟

٩/ أهداف تطبيق الجودة الشاملة :

- العمل على ترشيد تكلفة الإنفاق وتخفيض الفاقد وذلك بالعمل على تجنب الأخطاء التى ترتكب عند التنفيذ ومحاولة الوصول لتحقيق الأهداف المنشودة دون أى انحراف .
- العمل على رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المقدمة للجمهور بحيث ترضى أطراف المنشأة من جانب والعملاء من جانب آخر .
- من المؤكد أن عمليات الرقابة والمراجعة المستمرة للأداء تؤدى إلى تجويد الأداء .

١٠/ الآثار الإيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- تخفيض فى التكلفة وتخفيض فى نسبة الأخطاء .
- تؤدى إلي تبسيط الإجراءات .
- العمل على السيطرة على تكاليف التشغيل .
- مراقبة الهدر فى الوقت ،
- العمل على زيادة الإنتاج (سلعى وخدمى) وتخفيض نسبة التسرب الوظيفى و(نقص معدل دوران الوظيفى)
- العمل على إرضاء العملاء والعاملين بتخفيض الشكاوى المقدمة منهم .
- العمل على تخفيض نسبة المرتجعات .

١١/ تخطيط الموارد البشرية لتطبيق الجودة الشاملة :

- يتم تخطيط القوى البشرية لتحقيق الجودة الشاملة بغرض التغلب على استراتيجيات المنافسين .
- اتباع التعامل مع الموظفين : وهى تعتمد على الاتكاء على مصادر القوى البشرية الداخلية أو بمساعدة الجهات الخارجية .
- اتباع أسلوب التقييم : تحديد درجات التكامل بين مستويات التنسيق المختلفة بتحديد سلوك الأداء وتقييمه فى مرحلة النتائج.
- أسلوب التخطيط : وذلك باتباع الأسلوب الرسمى وغير الرسمى ومعرفة اتجاهات الإدارة الملتزمة أو المرنة واتباع أسلوب التخطيط على المستوى القصير الأجل أو الطويل .
- ولا تختلف أهداف الجودة الشاملة فى المؤسسات المختلفة عنها فى مجال الجامعات وإن كانت لكل مؤسسة خصوصيتها وأهدافها الخاصة مما ينعكس على الأهداف الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة .

١٢/ لماذا تطبق الجودة الشاملة (بالكليات الجامعية) ؟ :

وجـود المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة من ناحية والوطنية والأجنبية من ناحية أخرى واستمرار هذه المنافسة وزيادة حدتها بفعل العولمة خلقت تحديات لم تكن للأسف فى صالح الجامعات الوطنية لعدم قدرتها على المواكبة مما خلق:

- تدنى الإنتاجية فى المجالات المختلفة لخريجى الجامعات الوطنية .
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمى بسبب عدم تنافسية الموارد البشرية الناتجة من التعليم الجامعى الحالى .
- تزايد البطالة بين خريجى الجامعات الوطنية .
- زيادة العرض عن الطلب من خريجى الجامعات الوطنية فى الآونة الأخيرة .

ومن المعلوم أن إدار الجودة الشاملة هى ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الكليات الجامعية وتهتم بالعناصر التالية :-

- التركيز على الطلاب والمستفيدين منهم .
- اعتبار الجودة كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الكلية .
- اعتبار الجودة فلسفة وآلية وأداة أساسية فى إدارة الكلية .
- العمل على مشاركة الإدارة والعاملين على تنمية وإطلاق الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة بفاعلية عالية .
- مطابقة برنامج التحسينات المستمرة والتى لا تنتهى .
- اعتبار كل فرد فى الكلية مسئول عن الجودة .

ولابد أن تعمل مجموعة من المنظومات معاً لتحقيق الجودة الشاملة وهذه المنظومات هى :

- إدارة الكلية أو الجامعة .
- الطلاب .
- الموارد البشرية بالجامعة .
- الموارد البشرية الخارجية ذات الاهتمام .
- منظومات تشغيل الكلية .

ولتحقيق الكيف وليس الكم تعتمد الكلية على :-

- الأساتذة .
- الطلاب .
- المبانى .
- العاملين .
- المعامل ومراكز الحاسوب .
- مراكز التوظيف .

وللعمل على تطبيق مبادئ كروزبى فى التعليم الجامعى يجب مراعاة المؤشرات التالية:

- معرفة أن الجودة الجامعية تعنى تطابق المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً .
- العمل على منع وتجنب الانحرافات .
- أن يحقق معدل الأداء أقل الأخطاء .
- تطبيق مبدأ الالتزام .
- العمل على الاستثمار فى الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر .
- مراجعة وتقويم الأداء مع التحسين المستمر .

ويجب أن لا يغفل عن بالنا القضايا المثارة حالياً وهى الأصالة والتأصيل من ناحية والعولمة والمعاصرة من ناحية أخرى ويجب أن تكون الكليات الجامعية هى رأس الرمح فى العمل بآليات مختلفة لفك هذا الصراع وتحقيق التحول بشكل متناسق وبما لا يحدث

أى فجوة فى المجتمع .

وعلى الرغم من تعدد الآليات والأساليب إلا أن تعديل السياسات والأساليب و تطوير السلوكيات مع التركيز على جودة المخرجات والبحث عن إطار متكامل للتطوير بما يحقق القدرة على التنافس والبقاء والنمو هو الأسلوب الأمثل للوصول إلى ما تصبو إليه الكليات الجامعية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة المعنية بها ،

ويجب أن تضع إدارة الكلية نصب أعينها الأهداف الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة وهى تتلخص فيما يلى :-

- تحسين رضاء الطلاب .
- زيادة ثقة الطلاب .
- تحسين مركز الكلية فى الأسواق المحلية والعالمية .
- تحسين نصيب الجامعة فى سوق العمل .
- ربط الجامعة بالبيئة .

ويمكن قياس نجاح الكلية المعنية على تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة بتحقيق ما يلى :-

- تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين .
- تحقيق رضاء الطلاب والمستفيدين منهم .
- تحقيق الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة .
- تحقيق التطوير والفاعلية التنظيمية للكلية .
- تحقيق النتائج والأداء المميز.
- تحقيق التمويل الذاتى وتنوع مصادر الإيرادات .
- تحقيق التفاعل المنشود مع البيئة .
- وإذا ما تحقق ذلك فإن الكلية تضمن مركزها التنافسى .

ما هى المكاسب الرئيسية التى تحققها الكلية بتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ؟

- نقص التكاليف وتقليل الفاقد .
- خلق الرضا الوظيفى بين العاملين .
- تنمية الموارد البشرية .
- تعظيم دور الجامعة فى التنمية الشاملة .
- الحفاظ على القيم والأخلاق .

١٣/ مفهوم الجودة الشاملة فى مجال الجامعات :

- ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة بالكليات الجامعية والتى يجب أن يشارك فيها الجميع لضمان البقاء والاستمرارية وهو أسلوب لتحسين الأداء والوصول إلى النتائج بكفاءة أفضل .

الجانب التطبيقى :-

اتكأت هذه الدراسة فى جانبها التطبيقى على البيانات التى قام بجمعها بعض الباحثين فى ذات المجال وإن كانت النتائج التى توصلوا إليها قد تختلف بعض الشىء عما توصل إليه الباحث وكذلك فرضيات البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التى قام بها الباحث مع زملائه بالكلية وبعض الكليات الأخرى المماثلة.

الكلية المعنية وهى كلية

التجارة بجامعة النيلين وهى إحدى الجامعات الحكومية السودانية تحتوى الكلية على مدرستين الأولى تجارية والثانية الاقتصادية والعلوم السياسية والاجتماعية وتنقسم المدرسة التجارية إلى الأقسام التالية :-

- قسم المحاسبة .
- قسم إدارة الأعمال .
- قسم التأمين .

وكذلك تنقسم المدرسة الاقتصادية والاجتماعية إلى:

- قسم العلوم السياسية .
- قسم الاقتصاد .
- قسم الاجتماع .
- وسنبين فى الملاحق المرفقة الإحصاءات عن عدد أعضاء هيئة التدريس و الطلاب وعدد القاعات للثلاث سنوات (٢٠٠٠/ ٢٠٠١) و (٢٠٠١/٢٠٠٢) و (٢٠٠٢/٢٠٠٣) على التوالى .

- **الكليات المعنية بالجامعات السودانية :**

كليات التجارة أو العلوم الإدارية أو كليات الاقتصاد بالجامعات السودانية - حكومية أو خاصة تعنى دائماً بالعلوم المالية والاقتصادية والعلوم المصرفية والعلوم الإدارية .

وتعتبر الكلية المعنية بالدراسة وهى كلية التجارة بجامعة النيلين من الكليات ذات الصيت الممتاز فى أوساط الجامعات بالإضافة إلى أنها الكلية ذات الأعداد الكبيرة فى طلابها .

إذ أن بها طلاب نظاميين للأربع سنوات للحصول على درجة البكالوريوس نظام القبول فيها عن طريق لجنة القبول التابعة لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى كما أن هناك مقاعد للقبول الخاص (بنفقات إضافية) وذلك حتى تستطيع الجامعات أن تحصل على موارد ذاتية تسير بها دولاب عملها إذ أن الاعتمادات التى توفرها الوزارة غير كافية وليست هناك موارد من المؤسسات أو الشركات كما فى بعض البلاد الأخرى .

كما أن بها نظام الدبلومات الوسيطة سنتين دراسيتين للعلوم المتخصصة (محاسبة - إدارة أعمال - تأمين - اقتصاد) وذلك حسب حاجة العمل وهذه تساعد أيضاً على إنقاص الفاقد التربوى من ناحية وإيجاد المصادر التمويلية من ناحية أخرى .

كذلك لدى الجامعة الناضجون وذلك بإتاحة الفرصة لأولئك الذين فاتهم فرص التعليم العالى لإكمال الجامعة وهو يزاولون أعمالهم ولا شك أن ذلك يرفع الكادر الوظيفى فى السودان .

بالإضافة إلى الدراسات العليا وهى :-

١ - دبلوم الدراسات العليا (فصلان دراسيان) فى كل التخصصات المذكورة .

٢ - ماجستير سواء بالمقررات أو بالبحث حسب ظروف كل طالب .

٣ - درجة الدكتوراة فى العلوم المعنية وذلك بالبحوث ويوجد الكادر المؤهل الذى يقوم بالإشراف .

وسيحاول الباحث دراسة تطبيق عن مدى تطبيق كلية التجارة لإدارة الجودة الشاملة أو على الأقل إلمام القائمين

على إدارتها أو أساتذتها بمفهوم الجودة وأن لهم الرغبة فى تأكيدها والعمل على تطبيقها .

ولكى تحظى إدارة الجودة فى الجامعات بالنجاح يجب متابعة العوامل التالية :ـ

- تحديد الهدف الاستراتيجى ثم تقسيمه إلى أهداف فرعية يمكن أن تكون سنوية أو كل ٣ سنوات وذلك على ضوء التحسينات المحددة والقابلة للقياس .
- يجب أن تكون هذه الأهداف متفقة ومنسقة مع الأهداف العامة للدولة والمجتمع ككل .
- يتبع تحديد الأهداف وضع خطة التنفيذ على شكل خطوات عمل .
- يجب أن يقوم بتنفيذ هذه الخطوات كل المجموعات التى سبق وأن أشار إليها الباحث وهم الأساتذة والطلاب والعاملون ومعهم إدارة الجامعة أو الكلية المعنية مع توفير وتوفيق الأدوات المساعدة من معامل وحسابات وقاعات .
- قياس العوائد أو النتائج والتى يجب أن تنقسم :ـ

١ ـ العائد الأعلى (تحقيق المعدلات المطلوبة)

ومرفق فى الملاحق التطور الذى طرأ على الطلاب والأساتذة وكذلك قاعات المحاضرات للسنوات الثلاث الأخيرة (٢٠٠٠/ ٢٠٠١) ، (٢٠٠١/٢٠٠٢) ، (٢٠٠٢/٢٠٠٣) على التوالى بالإضافة إلى نتائج الاستبيان حول (١١) محوراً وبمقارنة النسبة بين عدد الطلاب إلى عدد الأساتذة فى كلية التجارة مع المقارنة بالنسب فى بعض أنحاء العالم تكون كما يلى :ـ

فإذا علمنا أن هذه النسب فى بعض أنحاء العالم كما يلى :ـ

	طلاب		أساتذة
ـ أمريكا	٧	:	١
ـ ألمانيا	١٥	:	١
ـ فرنسا	١٢	:	١
ـ بريطانيا	١٤	:	١
ـ مصر	١٢٠	:	١
ـ الكويت	٨٠	:	١
ـ السودان	٢٠٠	:	١

وذلك يعكس مدى ما يعانيه الطلاب فى الاستيعاب ولذا نوصى :ـ

١ ـ بزيادة عدد الأساتذة ليواكب أعدادهم نسبة الزيادة المضطرة فى أعداد الطلاب .

٢ ـ زيادة القاعات لتسع الأعداد الهائلة من الطلاب

٣ ـ الاستمرار فى سياسة الجامعة فى تجهيز الكليات بالمعدات والأدوات الحديثة المساعدة فى العملية التعليمية وزيادة المعامل والآلات الحاسبة .

وتؤكد دراسة قام بهاCoate فى الولايات المتحدة لمعرفة مدى تطبيق الجامعات للجودة الشاملة وكانت نتيجة الدراسة التى طبقت على مدى (٢٥) جامعة أن عدد (١٧) فقط هى التى تطبق الجودة فى جامعاتها وعليه فإننا لسنا على مستوى من التخلف وإنما على الدرب سائرون .

ومن خلال إجابات الأساتذة على الاستبيان ونتيجة المقابلات تمكن

الوصول للنتائج التالية فى المحاور التى حددها الباحث ما يلى :-

(١) الوعى بمفهوم الجودة الشاملة :

كانت نسبة الإجابات الموجبة ٣٩,٥٪ وهى أقل من النصف وكانت الإجابة بعدم التأكيد ٤٣٪ فى حين أن غير الموافقين كانت ١٧,٥٪ وبهذا يمكن أن نقول إنها إيجابية إلى حد ما .

(٢) مدى اقتناع ودعم إدارة الكلية بفلسفة الجودة الشاملة :

كانت الإجابات الموافقة بنسبة ٣٧,٥ ٪ .

فى حين أن عدم التأكد كانت ٣٢,٥ ٪ .

والإجابات السالبة كانت حوالى ٣٠ ٪ .

وهذا أيضاً فى صالح دعم إدارة الكلية بفلسفة الجودة .

(٣) الاهتمام بالمستفيدين (الطلاب) من الجودة

كانت الإجابات الموجبة ٤٠٪ فى حين أن غير المتأكدين كانت نسبتهم فى حدود ٢٨,٦٪ والإجابات السالبة ٣١,٥٪ تقريباً وهذه أيضاً فى صالح الاهتمام بالمستفيدين والعمل على تخريج جيل متعلم ناضج علمياً .

(٤) تكوين فرق العمل (أى استعداد الأساتذة للعمل من خلال فرص العمل :

أظهرت نتيجة الدراسة أن نسبة الموافقين كانت ٥٧,٥٪

فى حين أن نسبة غير المتأكدين كانت نسبتهم ٣٠,٥٪ وغير الموافقين ١٢٪ فقط مما يؤكد مدى استعداد الأساتذة فى المشاركة فى فرق العمل مما يؤكد رغبتهم واهتمامهم بتطبيق الجودة الشاملة .

(٥) مدى اهتمام إدارة الكلية بتدريب العاملين :

كانت الإجابات الموافقة بنسبة ٥٦,٨ ٪ وهى كبيرة إذا ما قورنت مع عدم الموافقة التى حظيت بنسبة ١٧٪ فقط.

(٦) مدى إظهار التقدير والاحترام للعاملين :

كانت الإجابة بالموافقة ٤٤,٨٪ فى حين أن عدم الموافقة كانت ٢٧٪ فقط.

وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية إلا أن الباحث يعتقد أن عدم إشراك الطلاب فى الاستبيان يعتبر قصورا فى البحث حيث إن الطالب وهو الركيزة الأساسية فى العملية التعليمية يجب إشراكه فى التقييم ولم يتمكن الباحث من ذلك لضيق الوقت.

وبشكل عام يتضح أن كلية التجارة المعنية تضع نصب أعينها أهمية الجودة الشاملة و تؤمن بفلسفتها ولا شك أنها ستعمل على تطبيقها ولا سيما وكما ذكر الباحث فى بداية البحث أن إدارة الجامعة وجهت بتطبيق نظام الجودة الشاملة بالجامعة وأن كلية التجارة لابد أن تكون على رأس الكليات التى تقوم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وإن كان الباحث يرى أن هناك بعض السلبيات فى عدم مواكبة أعداد الأساتذة والقاعات الدراسية للزيادة فى أعداد الطلاب وعلما بأن هناك اهتمامات إيجابية من الجامعة والكلية بتحسين أدوات البحث والدراسة يأمل

الباحث أن تؤتى أكلها مع بداية العام الدراسى ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ وإذا ما رجعنا إلى الفروض التى ساقها الباحث فإن نتيجة الدراسة تؤكد صحة الفروض وإن كانت لم تجب على كل التساؤلات المطروحة ونأمل أن يكون هناك بحوث تالية تكمل المشوار .

(٧) مستوى التركيز على الجودة الشاملة بالكلية (مدى إعداد المقاييس المسبقة وتحديد الأولويات ... إلخ :

أظهرت نتيجة الدراسة أن الموافقين كانت نسبتهم ٣٣٪ فى حين أن غير الموافقين كانت نسبتهم ٣٤,٥٪ وهنا يمكن أن تكون النتيجة متساوية أو لصالح عدم الموافقة على تركيز الجودة .

(٨) مفهوم الجودة الشاملة الكلية :

الذين يؤكدون مفهومهم للجودة كانت نسبتهم ٤٧,٣٪ وغير المتأكدين ٣٢,٥٪ فى حين أن غير الموافقين كانت نسبتهم ١٩,٢٪ .

(٩) وجود مقومات لإدارة الجودة الشاملة :

نسبة الموافقة والتأمين لوجود المقومات كانت ٦٢,٥٪ وغير المتأكدين ٢٢,٥ ٪ وغير الموافقين ١٥ ٪ فقط .

(١٠) هل تواجه عملية تحسين الأداء بالكلية بعض المعوقات :

كانت نسبة الموافقة على وجود معوقات ٥٧,٥٪ ونسبة غير المتأكدين ١٧٪ وغير الموافقين (الذين ينفون وجود معوقات) كانت نسبتهم ٢٥,٥٪ وهذا يؤكد وجود المعوقات .

(١١) اهتمام الرئيس المباشر بتقديم الدعم والمساعدة للعاملين :

كانت نسبة المؤيدين ٧١,٨٪ وغير المتأكدين ١٥٪ فى حين كانت نسبة غير الموافقين ١٣,٢٪ .

ومن خلال البيانات المذكورة يتضح أن :-

(١) نسبة الزيادة فى أعداد الطلاب باعتبار أن العام الدراسى (٢٠٠٠/٢٠٠١) هى سنة الأساس كان كما يلى :-

	نسبة الزيادة
السنة ٢٠٠١/٢٠٠٢	٥ ٪
السنة ٢٠٠٢/٢٠٠٣	١٥ ٪

(٢) الزيادة فى قاعات المحاضرات لم تصاحب هذه الزيادة أى زيادة فى قاعات المحاضرات .

(٣) الزيادة التى طرأت على أعضاء هيئة التدريس.

	نسبة الزيادة
السنة ٢٠٠١/٢٠٠٢	١,٥ ٪
السنة ٢٠٠٢/٢٠٠٣	٣ ٪

يتضح أن الزيادة فى أعداد الأساتذة كانت بنسبة ١,٥٪ و ٣٪ للعامين على التوالى و هى نسبة ضئيلة فى رأى الباحث وإذا عقدنا النسبة بين أعداد الطلاب وأعداد هيئة التدريس لوجدنا أن النسبة هى :-

٢٠٠٢/٢٠٠١	الطلبة		الأساتذة
٢٠٠٠/٢٠٠١	١٨٢	:	١
٢٠٠١/٢٠٠٢	١٨٩	:	١
٢٠٠٢/٢٠٠٣	٢١٥	:	١

وهنا يرى الباحث أن يزداد عدد الأساتذة وأن تعمل إدارة الجامعة على زيادة التعيين فى السنوات القادمة .

النتائج :

- تتلخص النتيجة العامة للدراسة فى توفير الإمكانيات الواسعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الكلية بغرض تحسين الأداء وذلك للأسباب الآتية :-

١ - الاتجاه الإيجابى بين الأساتذة نحو التطبيق .

٢ - الاتجاه الإيجابى من إدارة الكلية نحو التطبيق بتقديم الدعم والمساندة كوسيلة لتحسين الأداء .

٣ - من أهم المعوقات التى تواجه تحسين الأداء بالكلية قصر الوقت اللازم لإنجاز المهام المطلوبة وعدم وجود الدعم والمساندة لإنجاز العمل .

أهم التوصيات :

١ - إدخال مادة إدارة الجودة الشاملة ضمن مقررات مرحلة البكالوريوس - علماً بأن هذه المادة مضمنة فى برنامج الدراسات العليا .

٢ - عمل دليل بالكلية لتنفيذ إجراءات العمل الإدارى .

٣ - الإسراع فى تكملة المبانى التى بدأت الكلية فى الشروع فيها حتى يمكن استغلالها فى العام الدراسى ٢٠٠٣/٢٠٠٢ .

٤ - زيادة تعيين الأساتذة فى التخصصات المختلفة .

٥ - العمل على بث فكرة أن الكلية هى ملك لجميع العاملين بها وهو ما يعرف بالإدارة الذاتية .

٦ - العمل على إقامة ورشات عمل أو كورسات تدريبية على الجودة الشاملة لموظفى الكلية وخلق تآلف بين العاملين وبيئة العمل .

٧ - الاستمرار فى سياسة تحديث المعدات والأدوات المساعدة بالكلية .

٨ - استخدام أساليب القيادة الكارزمية Charismatic Leadership والتى تركز على زيادة القدرات المعرفية فى استخدام الوسائل الإدارية Intermental leadership .

ملحق رقم (١)

بيانات عن عينة مجتمع الدراسة التى قام بها أحد الدارسين للحصول على درجة الدكتوراه .
معامل ألفا كرو لعينة أولية من مجتمع الدراسة .

البيـــــان	مستوى القياس	
	٢١ مفردة	٤٩ مفردة
الوعى بمفهوم الجودة الشاملة	٠,٨٢	٠,٧١
مدى اقتناع إدارة الكلية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودمجها	٠,٩٤	٠,٩٣
الاهتمام بالمستفيد (المخدمين)	٠,٩٢	٠,٩١
تكوين فريق العمل	٨١٠	٠,٧٧
تدريب العاملين	٠,٧٩	٠,٨٢
إظهار التقدير والإقدام للعاملين	٠,٣٢	٠,٤٨
مقومات تحسين الأداء	٠,٨٢	٠,٨٤
عامل الثبات الكلى بما فى ذلك البيانات الشخصية	٠,٩٤	٠,٩٣
معامل الثبات الكلى بدون البيانات الشخصية	٠,٩٥	٠,٩٤

ملحق رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة الكلية حسب

لأقسام التى يعملون بها :

اسم القسم .	عدد العاملين الكلى	المستجيبون للاستبيان
محاسبة	١٤	١
اقتصاد	١٤	٢
اجتماع	١٣	٩
إدارة أعمال	١١	٩
علوم سياسية	٧	٥
تأمين	٤	٣
المجموع	٦٣	٤٩

حسب مسمى الوظيفة :

اسم الوظيفة	التكرار
بروفسير	٢
أستاذ مشارك	٢
أستاذ مساعد	٥
محاضر	٣١
مساعد هيئة التدريس	٩
أخرى	٠
المجموع	٤٩

مستوى التعليم :

مستوى التعليم	التكرار
جامعى	٧
ماجستير	٣٥
دكتوراة	٧
المجموع	٤٩

ملحق رقم (٣)

حسب نوع التخصص :

نوع التخصص	التكرار
محاسبة	١٣
إدارة أعمال	٩
اقتصاد	٩
اجتماع	٩
علوم سياسية	٥
تأمين	٣
إحصاء	١
نظم معلومات	٠
إدارة عامة	٠
قانون	٠
أخرى	٠
المجموع	٤٩

حسب فئة العمر :

فئة العمر	التكرار
أقل من ٣٠ سنة	١١
من ٣٠ - ٣٥	١٣
من ٣٥ - ٤٠	٨
من ٤٠ - ٤٥	٩
من ٤٥ - ٥٠	٣
من ٥٠ - ٥٥	١
من ٥٥ فأكثر	٤
المجموع	٤٩

ملحق رقم (٤)

حسب عدد سنوات العمل فى المهنة الحالية:

عدد سنوات الخدمة فى المهنة الحالية	التكرار
أقل من ٥ سنوات	٢٣
أقل من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٢
من ٢٠ سنة فأكثر	١
المجموع	٤٩

حسب الحالة الاجتماعية :

الحالة الاجتماعية	التكرار
أعزب	١٧
متزوج	٣٢
مطلق	٠
أرمل	٠
المجموع	٤٩

ملحق رقم (٥)

نتائج الدراسة حسب المحاور الموضوعة للحوار والتى تتكون من (١١) محورا :

(١) أهمية الوعى بمفهوم الجودة الشاملة واحتوت على ٥ أسئلة فرعية كانت نتيجة الإجابات لهذا المحور كما يلى :-

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ١١,٤٣
أوافق	٪ ٢٧,٧٦
غير متأكد	٪ ٤٣,٢٧
لا أوافق	٪ ١٢,٢٤
لا أوافق تماماً	٪ ٠٥,٣٠
	٪ ١٠٠,٠٠

(٢) مدى اقتناع ودعم إدارة الكلية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكانت نسبة الإجابات كما يلى:-

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ٠٥,٣٨
أوافق	٪ ٣٢,١٠٠
غير متأكد	٪ ٣٢,٦٥
لا أوافق	٪ ٢٣,٠١
لا أوافق تماماً	٪ ٠٦,٨٦
	٪ ١٠٠,٠٠

(٣) الاهتمام بالمستفيدين من الجودة الشاملة :-

	النسبة
أوافق بشدة	٪ ١١,٤٨
أوافق	٪ ٢٨,٣٢
غير متأكد	٪ ٢٨,٥٧
لا أوافق	٪ ٢٤,٢٣
لا أوافق بشدة	٪ ٠٧,٤٠
	٪ ١٠٠,٠٠

(٤) تكوين فريق عمل :-

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ١٦,٠٣
أوافق	٪ ٤١,٤٠
غير متأكد	٪ ٣٠,٦١
لا أوافق	٪ ١٠,٥٠
لا أوافق تماماً	٪ ٠١,٤٦
	٪ ١٠٠,٠٠

(٥) مدى اهتمام إدارة الكلية بتدريب العاملين .

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ٢٣,٠٣
أوافق	٪ ٣٣,٨٢
غير متأكد	٪ ٢٥,٦٦
لا أوافق	٪ ١١,٩٥
لا أوافق تماماً	٪ ٠٥,٥
	٪ ١٠٠,٠٠

(٦) مدى إظهار التقدير والاحترام للعاملين :-

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ٠٨,٨٤
أوافق	٪ ٣٦,٠٥
غير متأكد	٪ ٢٧,٨٩
لا أوافق	٪ ٢٣,١٣
لا أوافق تماماً	٪ ٠٤,٠٩
	٪ ١٠٠,٠٠

(٧) مدى التركيز على الجودة الشاملة بالكلية .

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ٠٦,١٢
أوافق	٪ ٢٦,٥٣
غير متأكد	٪ ٣٢,٦٥
لا أوافق	٪ ٢٤,٤٩
لا أوافق تماماً	٪ ١٠,٢١
	٪ ١٠٠,٠٠

(٨) مفهوم الجودة الشاملة الكلية

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ١١,٤٣
أوافق	٪ ٣٥,٩٢
غير متأكد	٪ ٣٣,٤٧
لا أوافق	٪ ١٣,٤٧
لا أوافق تماماً	٪ ٠٥,٧١
	٪ ١٠٠,٠٠

(٩) مدى وجود مقومات إدارة الجودة الشاملة بالكلية .

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ٢٢,٨٦
أوافق	٪ ٣٩,٥٩
غير متأكد	٪ ٢٢,٤٥
لا أوافق	٪ ١١,٤٣
لا أوافق تماماً	٪ ٠٣,٦٧
	٪ ١٠٠,٠٠

ملحق رقم (٧)

(١٠) تواجه عملية تحسين الأداء فى الكلية عدة معوقات :

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ١٥,٥٦
أوافق	٪ ٤١,٨٤
غير متأكد	٪ ١٧,٠٩
لا أوافق	٪ ٢١,٦٨
لا أوافق تماماً	٪ ٠٣,٨٣
	٪ ١٠٠,٠٠

(١١) اهتمام الرئيس المباشر بتقديم الدعم والمساندة للعاملين .

	النسبة
أوافق تماماً	٪ ٢٨,٩٠
أوافق	٪ ٤٢,٩٠
غير متأكد	٪ ١٥,٠٠
لا أوافق	٪ ١٢,٢٠
لا أوافق تماماً	٪ ٠١,٠٠
	٪ ١٠٠,٠٠

مبادئ ونماذج حوكمة الشركات

(الجزء (١))

دكتور/ سمير سعد مرقص

نائب رئيس مجلس إدارة جمعية الفكر المحاسبى الجديد - أستاذ بالمعهد العربى للتكنولوجيا المتطورة - مدرس المحاسبة والضرائب بالجامعة الأمريكية
محاضر بالدراسات العليا بكلية التجارة جامعة الإسكندرية وكلية التجارة بدمنهور - مدرس بالجامعات العربية (سابقاً)
محاسب قانونى ومستشار ضريبى - مدير عام بمصلحة الضرائب (سابقاً) - عضو جمعية الضرائب الدولية

مقدمة :

تعددت العبارات التى تطلق على الحوكمة مثل (حكم الشركات - حكمانية الشركات - حاكمة الشركات - أسلوب ممارسة الإدارة بالشركات ، وأسلوب الإدارة المثلى — القواعد الحاكمة للشركات - الإدرة النزيهة — الإدارة الرشيدة وقد ارتبط مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance بالعولمة والتطورات الاقتصادية والمالية على المستوى المحلى والعالمى كما أطلق عليها البعض الحوكمانية) .

ومع الاتجاه إلى الإصلاح الاقتصادى محلياً وتبنى البنك الدولى فكرة إجراء إصطلاحات هيكلية لمساعدة الدول النامية ، ومع توجه الدول من سياسة ارتفاع العائد كلما ارتفعت المخاطر إلى سياسة التوجه نحو الجودة لمواجهة أزمات الأسواق الناشئة وترجع بداية الحوكمة إلى محاولة جينسين وهيكلينج Jensen and Mechling عندما تناولا فكرة مشكلة المؤسسة Agency Problem خاصة تعارض المصالح بين إدارة الشركة ومصالح المساهمين مما دفع إلى تدعيم الاتجاه نحو التطبيق السليم للقوانين واللوائح مما يساهم فى الحد من الاحتيال وتضارب المصالح مما دفع لابورتا وأخرون La Porta et al (١٩٩٧ ، ١٩٩٨) للتأكيد على أن إصدار التشريعات والقوانين ذات الصلة بحوكمة الشركات له تأثير ملموس على كفاءة ممارسات حوكمة الشركات ومع تطور الأسواق فى ظل الابتكار والتطوير المالى واجهت الحوكمة صعوبات كثيرة ، وأكد كل من داڤوليو وجيلد ورثلايفر D'Avolio Gildor & Shlefifer أن تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تطوير أسواق رأس المال ولكنها لم تؤد إلى زيادة جودة المعلومات ، ثم ظهرت تحديات جديدة للحوكمة خلال أزمات جنوب شرق آسيا وخلال أزمة أحد صناديق التمويل المعرفة باسم LTCM وأزمة بشركتى أنرون وولد كوم وكلها أكدت وجود نقاط ضعف فى الرقابة على الأنشطة المالية للشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأسفرت أنه لا يوجد تنظيم للسوق مبنى على أساس مبادئ Principle to

principle وكذلك عدم الإفصاح عن المخاطر خاصة المؤسسات المالية ذات الرافعة المالية المرتفعة Highly Leveraged Companies مع اصطحاب عدم الإفصاح الكافى باتباع أساليب محاسبية معقدة والإفراط فى تنفيذ عمليات بالغة التعقيد خارج الميزانية OFF-Balance Sheet Activities يصعب على المحللين الماليين اكتشافها ، ووجود ثغرات فى معايير المحاسبة الأمريكية (GAAP) بالنسبة لمعالجة هذه الأنشطة ، وتواطؤ بعض مكاتب المحاسبة الكبيرة مع عملائها.

ولا شك أن مواطن الضعف فى حوكمة الشركات تؤثر سلباً على ثقة الجمهور وتزيد من حالة عدم التأكد والمخاطر المحيطة بالشركات والمؤسسات مما يكون له أثر سلبى على نشاط هذه الشركات وجذب الاستثمارات لذلك فإن الالتزام بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين وحماية مصالحهم واستثماراتهم ومن ثم يؤدى إلى خفض تكلفة رأس المال ، كما أنه سيسفر فى النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل.

إضافة إلى السياسات الهيكلية وجهود تحسين الكفاءة الاقتصادية التى تتبناها الحوكمة والشفافية التى تضمن وجود منافسة ملائمة فى أسواق المنتجات وعناصر الإنتاج ووجود بيئة قانونية وتنظيمية ومؤسسية وأخلاقيات المهن والحرص على عدم وجود تعارض فى المصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية له تأثير مباشر على سمعة الشركة والدولة التى تعمل بها وتمثل أموراً ذات جاذبية عالية للاستثمارات الخارجية والأجنبية وكذلك محاربة الفساد مما دفع إلى إنشاء جهات لأجراء عمليات تطهير كاملة كهيئة Resolution and Collection Corporation (RCC) فى البيانات وكذلك هيئة (RTC) فى الولايات المتحدة Resolution Trust Corporation American ولكنها لم تحقق الهدف المنشود بسبب ضعف الإمكانيات والسلطة مما جعل الحوكمة على أولوية أجندة الإصلاح فى هذه الدول وبوجه خاص فى الشركات الأوروبية التى يسيطر عليها القانون اللاتينى الذى يسيطر فى ظله فئة محدودة على هيكل الملكية والإدارة وتحد من فاعلية مجلسى الإدارة فى مراجعة بعض القرارات ، أما فى الدول النامية فإن الوضع أكثر سوءاً حيث تسيطر البيروقراطية على أداء مجلس إدارة الشركات التى تم خصخصتها كما تسيطر العائلات ذات النفوذ القوى على إدارة الشركات التى تمتلكها ومع ذلك فإن وجود أفضل قواعد الحوكمة وكذلك أفضل المعايير الأخلاقية Code of Ethics لا يضمنان الإدارة الرشيدة لهذه الشركات فى غياب الاستقلال الحقيقى لشركات المراجعة عن عملائها ، وكذلك فإن لوائح النظام الأساسى للشركات لا تتعرض إلى حقوق هيكل رأسى المال مخالفة لتقرير احترام المواصفات والقوانين ROSC وطبقاً للمبادئ المتبعة فى منظمة التعاون الاقتصادى

والتنمية OECD كما وأن معايير المراجعة الحالية لا تطالب مراقب الحسابات بتقديم تقارير عن عوامل مخاطرة السوق أو القضايا القائمة أو أى عوامل المخاطرة التى من الممكن التنبؤ بوقوعها.

طبيعة المشكلة :

لعل أبرز مجهودات الحوكمة تتمثل فى المجال الدولى فى المجموعة الاستشارية لحوكمة الشركات فى القطاع الخاص بالبنك الدولى Private Sector Advisory Group (PSAG) كما وأن أشهر هذه المجهودات وأكثرها انتشاراً وجاذبية لتطبيق المبادئ التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD والتى تهدف إلى مساعدة الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء من خلال مجهوداتها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لإرساء وغرس حوكمة الشركات فى تلك الدول وكذلك توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق رأس المال و المستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التى تلعب دوراً فى عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات ومن جانب آخر لا تستهدف تلك المبادئ أن تحل محل مبادرات القطاع الخاص فى مجال صياغة التفاصيل لأفضل الممارسات فى مجال حوكمة الشركات .

ومن وجهة نظر المنظمة فإن حوكمة الشركات تتكون من مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ، ومجلس إدارتها ، والمساهمين والأطراف الأخرى المعنية وصاحبة المصلحة ومن ثم تعتبر الحوكمة هى الهيكل الذى تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء إضافة إلى المكونات الأخرى مثل الإطار الاقتصادى الذى تعمل الشركة خلاله ، وكذلك المشاكل المقترنة بأساليب الحوكمة والتى تفصل بين الملكية والرقابة ، كما تستخدم المنظمة أدوات أخرى مثل الخطوط الإرشادية للشركات متعددة الجنسيات والمعاهدات والتوصيات بشأن محاربة الفساد والرشوة ، ولما كانت نظم الحوكمة متعددة فليس هناك نظام واحد لتحقيق الحوكمة الجيدة يمكن تطبيقه فى كل الدول وعلى كافة المنشآت لأن ممارسات تباين فيما بين الشركات ، كما تختلف تبعاً للظروف .

إضافة إلى أن مبادىء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية قد أخفقت فى تناول ومعالجة بعض موضوعات حوكمة الشركات مثل عدم انطباقها على كافة الشركات بدرجة متساوية حيث إن هذه الإرشادات لا تنطبق على الشركات غير المقيدة بالبورصات ، وهذه الشركات جزء كبير منها مملوك عائلياً وفى نفس الوقت تسيطر على الكثير من اقتصاديات الدول النامية والدول المتقدمة على السواء ، كما لا تتضمن هذه الإرشادات معايير واضحة قابلة للتنفيذ لمنع عمليات الإقراض المرتبطة غير السليمة والتى تمارس على نطاق واسع فى العديد من الدول النامية والمتقدمة وكانت سبباً فى الأزمات المالية الأخيرة فى شرق آسيا وأوروبا

الشرقية كما يتطلب الأمر تقييم الإطار المؤسسى فى كل من الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية كل على حدة لكى يمكن تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال وشامل فى جميع أنحاء العالم .

إضافة إلى أن إرشادات المنظمة لا تعدو أن تكون تناولاً للعناصر المشتركة ، وتستند المبادئ إلى تلك العوامل المشتركة ، مما يجعلها لا تتسم بالشمولية الأمر الذى لا يجعل منها نموذجاً وحيداً للأساليب السليمة لحوكمة الشركات ، إضافة إلى أنها لم تتضمن آلية للإجراءات الديمقراطية للشفافية وبالتالى فإن تبنى أى نموذج للحوكمة لا يمكن تصميمه أو إقراره إلا فى ضوء استقراء باقى النماذج وتوليف تركيبة تناسب الحالة المصرية .

إن خصوصية التجربة المصرية تستدعى عدم تجاهل حوكمة القطاع العام وقطاع الأعمال وإعطاؤها نفس القدر من الأهمية التى تعطى لشركات القطاع الخاص ويجب أن تلقى المزيد من الاهتمام للقضاء على الفساد الذى انتشر فى هذا القطاع ، وكذلك عند إعداد القطاع العام للخصخصة ، وكذلك عند استكمال تحويل قطاع الأعمال إلى القطاع الخاص .

وفى جميع هذه الحالات فإن إجراءات الحوكمة السليمة يجرى تصميمها واختيارها بحيث تساعد على ضمان حصول الجمهور على عائد عادل على الأصول الوطنية .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق أهداف الحوكمة من خلال اختيار الصيغة أو النموذج الذى يحقق هذه الأهداف وهى :-

١ ـ تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على رأس المال بتكلفة معقولة ، كما أن الهدف النهائى للحوكمة هو تحقيق أفضل أداء تنافسى يمكن للشركة أن تحققه فى نطاق البيئة الاقتصادية .

٢ ـ تحقيق إدارة ومديرين جيدين وشفافية جيدة توحى بالثقة للمستثمر ، وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار ، وبالتالى تخفيض تكلفة رأس المال ، مع تحقيق النتائج الأخرى مثل كفاءة التشغيل والاستراتيجية السليمة التى تعمل جميعها على زيادة الأداء الأفضل للشركات .

٣ ـ تحقيق عائد عال وأكثر تأكيداً للمساهمين مما يؤثر على التقييم السوقى للشركات وبالتالى تخفيض المخاطر ، وجعل الأداء أفضل .

٤ ـ تحقيق مكاسب أكبر لكل الأطراف من خلال زيادة مكاسب الشركة من خلال تخفيض تكلفة رأس المال وتحسين الأداء وكذلك زيادة مكاسب المساهمين من خلال زيادة تقييم وزيادة أمان الأسهم ومكاسب المساهمين ومكاسب للاقتصاد القومى من خلال أنشطة مستقرة وكفاءة أكبر للشركات تحقق فى النهاية زيادة الفرص المتاحة للعمالة واستقرارها ، كما تحقق هذه الصيغة

مصلحة الإدارة من خلال تحسين درجة رسملة السوق لشركاتهم فى الأجل الطويل وباستمرار ، ومن ثم تحسين قيمة ما يملكونه من أسهم ، خاصة فى ظل البيئة الحالية التى أصبحت فيه الحوكمة محل اهتمام المساهمين والحكومات والسلطة التشريعية وأجهزة الإعلام .

٥ ـ تحقيق مكاسب الحوكمة للقطاع الخاص من خلال كل الأساليب سواء التشريع أو تحقيق امتناع أفضل لمن يوجهون ويملكون ويديرون هذه الشركات فعلاً .

٦ ـ تفعيل أداء مجلس الإدارة لأنه القضية المحورية فى أى نظام حوكمة جيد .

٧ ـ إن الزيادة المحتملة فى الثروة ترتبط بشكل جوهرى بحوكمة الشركات وهو هدف لأى مشروع أو شركة أو نشاط اقتصادى.

٨ ـ جذب الاستثمارات وتنميتها وزيادة جاذبية الدولة والمشروعات العاملة بها والتى تطبق الحوكمة للاستثمارات المحلية والدولية .

لذلك يهدف هذا البحث إلى استقراء النماذج والصيغ المختلفة للحوكمة كخطوة أولى نحو اختيار النموذج أو الصيغة الملائمة لمصر أو إنشاء نموذج مهجن من النماذج السابقة يحقق الخصوصية المحلية .

تقسيمات البحث :

سيتناول الباحث هذا البحث من خلال الفصول والمباحث التالية :ـ

الفصل الأول : الدراسات السابقة فى مجال الحوكمة ومؤشرات حوكمة المصارف .

المبحث الأول : الدراسات السابقة فى مجال حوكمة الشركات .

المبحث الثانى : مؤشرات الحوكمة التى وضعتها المصارف (نموذج بنك كريدى ليونيه)

الفصل الثانى : نماذج الحوكمة المعاصرة .

المبحث الأول : مبادئ الحوكمة التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية .

المبحث الثانى : نموذج شرق آسيا لحوكمة الشركات .

المبحث الثالث : نموذج الحوكمة لوسط أوروبا .

المبحث الرابع : نموذج الحوكمة الذى يقوم على نسب مئوية وأوزان (نموذج الفلبين).

الفصل الأول

الدراسات السابقة فى مجال الحوكمة ومؤشرات حوكمة المصارف .

مقدمة :

أجريت العديد من الدراسات السابقة فى مجال ترتيب الحوكمة بهدف الوصول إلى مؤشرات مناسبة يمكن فى ضوئها الحكم على ما إذا كانت الشركات المختلفة تتوافر فيها عناصر الحوكمة من عدمه وكذلك درجات الحوكمة التى تتوافر لدى هذه

الشـركـات حـيث إنه من الضرورى تناول هذه التجارب قـبل الخـوض فى النمـاذج المختلفة للحوكمة .

كـمـا يتناول هذا الفـصل مؤشرات الحوكمة للمصارف والتى يتطلب العمل بها قدر أكبر ومؤشرات مرتفعة من الحوكمة .

وسـيـتناول البـاحث هذا الفـصل من خـلال المباحث التالية :

المبحث الأول : الدراسات السابقة فى مجال حوكمة الشركات .

المبحث الثانى : مؤشرات الحوكمة التى وضعتها المصارف (نموذج بنك كريدى ليونيه) .

المبحث الأول : الدراسات السابقة فى مجال حوكمة الشركات .

١ ـ القائم بالدراسة : رافاييل لابورتا وآخرون ١٩٩٦
Rafeal Laporta & Others

المؤشرات المستخدمة :

مؤشر حقوق المساهمين ذو ستة متغيرات :

١ ـ التصويت بالتوكيل بالبريد

٢ ـ هل تم إيداع الأسهم قبل الجمعية العامة ؟

٣ ـ التصويت التراكمى أو أية وسيلة أخرى لضمان تمثيل الأقلية فى مجلس الإدارة .

٤ ـ قدرة المساهمين على تحدى قرارات الجمعية العامة للمساهمين فى القضاء .

٥ ـ هل يمكن لمساهمين يملكون أقل من ١٠٪ من إجمالى الأسهم أن يدعوا لاجتماع غير عادى للجمعية العامة للمساهمين .

٦ ـ حق الاعتراض النهائى للمساهمين على إصدار أسهم جديدة .

٢ ـ القائم بالدراسة : كاترينا بستور Katherina Pistor 2000

المؤشرات المستخدمة :

مؤشرات لابورتا (١٩٩٦) بالإضافة إلى المؤشرات الخمسة التالية :

١ ـ التحكم فى الشركة عن طريق حقوق التصويت .

٢ ـ الحق فى الخروج .

٣ ـ الحق فى مقاضاة الإدارة.

٤ ـ الحق فى تحدى قرارات الجمعية العامة للمساهمين .

٥ ـ نزاهة سوق الأوراق المالية.

٣ ـ القائم بالدراسة : البنك الأوروبى للإنشاء والتعمير .
European Bank for Reconstruction & Development (EBRD)(Ramasastry) Slavova and Bernstein (1999)

المؤشرات المستخدمة :

تم تقسيم الدول إلى خمس مجموعات طبقاً لمستوى حماية المساهمين :

١ ـ قوية .

٢ ـ معقولة .

٣ ـ متوسطة .

٤ ـ حماية محدودة .

٥ ـ حماية غير فعالة .

١ ـ القائم بالدراسة : ديمينور (شركة استشارية بلجيكية

متخصصة فى حوكمة الشركات)
Demionor (Belgian) Consulting Firm specializing in CG)

المؤشرات المستخدمة :

أربعة مؤشرات :

١ - واجبات وحقوق المساهمين

٢ - طرق الدفاع ضد الاستيلاء .

٣ - الشفافية .

٤ - هيكل مجلس الإدارة .

٥ - القائم بالدراسة : بروكسى أنفست (فرنسا)
Proxinvest (France

المؤشرات المستخدمة :

٣٥ متغيراً ، تم تجميعها فى ثلاثة أقسام

١ - حماية الأقليات .

٢ - هيكل مجلس الإدارة .

٣ - الشفافية .

٦ - القائم بالدراسة : معهد قانون حوكمة الشركات (روسيا) بالتعاون مع البنك الأوروبى للإنشاء والتعمير والبنك الدولى
Institue for corporate low and Governancę (Russia) In Cooperation with EBRD and the World Bank

المؤشرات المستخدمة :

ستة مؤشرات :

١ - الاتصالات مع المساهمين

٢ - شفافية حقوق الملكية.

٣ - مجلس الإدارة والإشراف

٤ - حقوق المساهمين .

٥ - تنفيذ القانون .

٦ - العلاقات فى داخل الشركة (يقوم التصنيف على أساس المعلومات المتاحة المنشورة)

٧ - القائم بالدراسة : الجمعية الألمانية لتحليل الاستثمار وإدارة الأصول .
Investment Analysis & Asset Management

المؤشرات المستخدمة :

خمسة مؤشرات :

١ - ممارسات حوكمة الشركات

٢ - حقوق المساهمين .

٣ - إمكانية الحصول على المعلومات .

٤ - المديرون .

٥ - المراجعة .

٨ - القائم بالدراسة : ستاندارد آند بور
Standard & Porr's

المؤشرات المستخدمة :

أربعة مؤشرات :

١ - هيكل الملكية .

٢ - العلاقة مع المستثمرين .

٣ - الشفافية .

٤ - مجلس الإدارة .

٩ - القائم بالدراسة : منتدى حوكمة الشركات فى أندونسيا .
Forum for Corporate Governance, in Indonesia

المؤشرات المستخدمة :

خمسة مؤشرات :

١ - حقوق المساهمين .

٢ - سياسة حوكمة الشركات.

٣ - ممارسة حوكمة الشركات.

٤ - الإفصاح .

٥ - المراجعة .

المبحث الثانى :

ثانياً : مؤشرات الحوكمة التى وضعتها المصارف (نموذج بنك كريدى ليونيه) .

فيما يلى المؤشرات الحاكمة التى وضعتها المصارف والمعروفة باسم نموذج بنك الكريدى ليونيه وتعتبر هذه المؤشرات من مؤشرات ونماذج الحوكمة المرتفعة ومن ثم تم تخصيصها للمصارف أو الجهات الأخرى التى تتطلب نماذج حوكمة مرتفعة .

١ ـ الانضباط :

- بيانات واضحة للجمهور تعطى أولوية لحوكمة الشركة .
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر على السهم .
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح .
- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات (حقوق الملكية).
- وجود تقدير سليم لتكلفة رأس المال .
- التحفظ فى إصدار أدوات ملكية أو أدوات تخفف منها.
- تأكيد إمكان التحكم فى الدين ، واستخدامه فقط فى مشروعات ذات عائد كاف .
- إعادة النقد الزائد إلى المساهمين .
- بحث موضوع حوكمة الشركة فى التقرير السنوى.

٢ ـ الشفافية :

- الإفصاح عن الأهداف المالية : بيان نسب العائد على حقوق الملكية ونسبة القيمة الاقتصادية المضافة لمدة ثلاث وخمس سنوات .
- نشر التقرير السنوى فى وقت مناسب وفى موعده .
- نشر القوائم والإعلانات المالية ونصف السنوية فى وقت مناسب وفى موعدها.
- الإفصاح الفورى عن النتائج بدون أى تسريب قبل الإعلان .
- الإفصاح بوضوح عن النتائج والمعلومات المتعلقة بها .
- تقديم الحسابات طبقاً لمبادىء المحاسبة العامة المقبولة دولياً .
- الإفصاح الفورى عن المعلومات السوقية الحساسة .
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا .
- وضع موقع على شبكة الإنترنت يجرى فيها تحديث الإعلانات بسرعة .

٣ ـ الاستقلال :

- معاملة أعضاء مجلس الإدارة وموظفى الإدارة العليا للمساهمين .
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة .
- وجود لجنة إدارة تنفيذية مكونة بشكل يختلف عن تكوين مجلس الإدارة .
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة .
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو أى من كبار الدائنين فى مجلس الإدارة .

٤ ـ المحاسبة عن المسئولية :

- قيام مجلس الإدارة بدور

إشرافى أكثر من قيامه بدور تنفيذى .

- وجود أعضاء مجلس إدارة غير موظفين ومستقلين تماماً .
- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير الموظفين نصف عدد أعضاء المجلس على الأقل.
- وجود أجانب فى مجلس الإدارة .
- إجتماعات كاملة لمجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة .
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال .
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجعين الخارجيين وتراجع عملهم .
- وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية .

٥ ـ المسئولية :

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم .
- تحقيق سجل فى اتخاذ الإجراءات فى حالة إساءة الإدارة .
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين / وأعضاء لجنة الإدارة .
- شفافية وعدالة التعاملات فى الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة .
- صغر حجم مجلس الإدارة بالقدر الذى يكفى لكفاءته وفعاليته .

٦ ـ العدالة :

- معاملة المساهمين أصحاب الأغلبية لمساهمى الأقلية .
- حق كافة حملة الأسهم فى الدعوة إلى اجتماعات عامة .
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات (أى عن طريق التصويت بالتوكيل).
- نوعية المعلومات التى يتم تقديمها للاجتماعات العامة .
- توجيه توقعات السوق بشأن الأمور الأساسية .
- إصدار إيصالات إيداع أمريكية American Depository Receipts أو إيداع الأسهم(ADRS) بشكل عادل لجميع المساهمين .
- مجموعة مساهمين ذوى نسبة حاكمة تمتلك أقل من ٤٠٪ من الشركة .
- مستثمرون فى محفظة يملكون ٢٠٪ على الأقل من الأسهم التى لها حق التصويت .
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين .
- عدم ارتفاع إجمالى مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بسرعة تزيد عن سرعة ارتفاع صافى الأرباح .

٧ ـ الوعى الاجتماعى :

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقى .
- عدم تشغيل الأحداث .
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة .
- الالتزام بإشارات صناعية محددة بالنسبة للحصول على المواد .

- وجود سياسة واضحة عن المسئولية البيئية .
- الامتناع عن التعامل مع الدول التى يفتقد قادتها الشرعية (مثل ميانمار Myanmar)

الفصل الثانى

نماذج الحوكمة المعاصرة

مقدمة :

يتناول الباحث فى هذا الفصل نماذج الحوكمة المختلفة التى يتم تطبيقها دولياً والأكثر شيوعاً بما تتضمنه هذه النماذج من مبادئ يتم القياس فى ضوئها أو أوزان كمية لقياس درجة الحوكمة للحكم على ترتيب هذه المؤسسات والمنشآت بالنسبة للحوكمة وقد تناول الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : مبادئ الحوكمة التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية.

المبحث الثانى : نموذج شرق آسيا لحوكمة الشركات .

المبحث الثالث : نموذج الحوكمة لوسط أوروبا .

المبحث الرابع : نموذج الحوكمة الذى يقوم على نسب مئوية وازدادت (نموذج الفلبين)

المبحث الأول

مبادئ الحوكمة التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية.

إذا كان أى فكر اقتصادى أو اجتماعى يقوم على مبادىء يجب الالتزام بها ومن ثم فإن الحوكمة أيضاً يجب أن يكون لها دعامات أو مبادئ يجب الالتزام بها وانتهاجها وإلا فقدت جوهرها ونعرض فيما يلى المبادئ التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية .

تغطى المبادئ خمسة مجالات :

١ ـ حقوق المساهمين .

٢ ـ المعاملة المتكافئة للمساهمين .

٣ ـ دور أصحاب المصالح .

٤ ـ الإفصاح والشفافية .

٥ ـ مسئوليات مجلس الإدارة

ويأتى فى مقدمة كل من هذه الأقسام مبدأ مطبوع بالأحرف المائلة ويتبعه عدد من التوصيات المدعمة .

المبدأ الأول : حقوق المساهمين

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركة حماية حقوق المساهمين

١ ـ تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يأتى :

١) تأمين أساليب تسجيل الملكية .

٢) نقل أو تحويل ملكية الأسهم .

٣) الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة ،

٤) المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين .

٥) انتخابات أعضاء مجلس الإدارة .

٦) الحصول على حصص من أرباح الشركة .

٢ ـ للمساهمين الحق فى المشاركة ، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة

بالتغيرات الأساسية فى الشركة ومن بينها :

1) التعديلات فى النظام الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة .
2) طرح أسهم إضافية .
3) أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة .

٣ ـ ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين ، كما ينبغى إحاطتهم علماً بالقواعد ، التى تحكم اجتماعات المساهمين ، ومن بينها قواعد التصويت .

أ) يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب ، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة ، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشأن المسائل التى يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات .

ب) يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة أو لإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة ، على أن توضع حدود معقولة لذلك .

ج) ينبغى أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة ، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة ، سواء كانت حضورية أو بالإنابة .

٤ ـ يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن أعدادا معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التى يحوزونها .

٥ ـ ينبغى السماح لأجهزة الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية ،

٦ ـ يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التى تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات فى أسواق رأس المال ، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية ، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة ، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم كما أن التعاملات المالية ينبغى أن تجرى بأسعار مفصح عنها ، وأن تتم فى ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة .

٧ ـ يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .

٨ ـ ينبغى أن يأخذ المساهمون ـ ومن بينهم المستثمرون الرئيسيون ـ فى الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة

بممارستهم لحقوقهم فى التصويت .

المبدأ الثانى : المعاملة المتكافئة للمساهمين .

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، ومن بينهم صغار المساهمين الأجانب ، كما ينبغى أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى فى حالة انتهاك حقوقهم .

١ ـ يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة .

٢ ـ ينبغى أن يكون للمساهمين ـ داخل كل فئة ـ نفس حقوق التصويت ، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئآت المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن نعرض أية تغيرات مقترحة فى الحقوق تفصيلياً ووصفياً لعملية تصويت من جانب المساهمين .

٣ ـ يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريق متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

٤ ـ ينبغى أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين ـ كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع فى تكلفة عملية التصويت .

٥ ـ يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو االشفافية .

٦ ـ ينبغى أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة .

المبدأ الثالث : دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات.

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون ، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة .

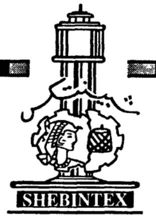
١ ـ ينبغى أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التى يحميها القانون .

٢ ـ حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغى أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم .

٣ ـ يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .

٤ ـ حينما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة ، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .

سنستكمل البحث فى العدد القادم



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح :** من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـــزل الحلقـى :** من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة :** من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكـو .
- **خيوط الحـــياكة :** من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة :**
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .

    من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك :**

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم   برقـياً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦

ـ القاهـــرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

توصيات المؤتمر العربى الثامن

التكنولوجيا المالية والإدارية الإصلاحية للمنظمات

من ١٦ - ١٧ مايو ٢٠٠٦ م

انعقد المؤتمر العربى الثامن فى فندق النيل هيلتون - ميدان التحرير - القاهرة وعلى مدار يومى السادس عشر والسابع عشر من شهر مايو ٢٠٠٦ م .

تحت رعاية ورئاسة :-

أ . د/ **محمود عبد الحليم أبوزيد**
وزير الموارد المائية والرى

أ . د/ **أنس أحمد نبيه الفقى**
وزير الإعلام

أ . د/ **على السيد على مصلحى**
وزير التضامن الاجتماعى

أ . د/ **عائشة عبد الهادى عبد الغنى**
وزيرة القوى العاملة والهجرة

أ . د/ **جبارة الصريصرى**
وزير النقل - المملكة العربية السعودية

وكانت محاور المؤتمر قد تناولت الموضوعات التالية :-

أولاً :

الإدارة بنظرية المجموعات وقوانينها .

ثانياً :

الفرق بين نظرية القرار ونظرية المجموعات .

ثالثاً :

صنع القرار فى ظل المخاطر .

رابعاً :

شجيرات صنع القرار .

خامساً :

نظرية التوازن العام .

سادساً :

نظرية تصميم الميكانيكية .

سابعاً :

الاستراتيجيات المهيمنة وتكنولوجيا المعلومات .

ثامناً :

المباراة الآنية وحوادث نقط التقاطع ومعادلة توازن جون ناش.

تاسعاً :

التوازن بين السعادة والنجاح للقائد .

عاشراً :

أساسيات الإدارة .

حادى عشر :

ثقافة المنظمة الأفقية والراسية وإدارتها من الداخل والخارج .

ثانى عشر :

سبب عدم تحويل الخطط لنتائج والاقتراحات المعالجة للمديرين والموظفين والعمليات والمنتجات والتنظيم والمشروعات.

ثالث عشر :

الخطة الجذرية لإدارة الشئون المالية وإزالة سبب الانهيار .

رابع عشر :

تقييم الوضع المالى الحالى للمنظمات .

خامس عشر :

أسباب النجاح المالى الإدارى فى المنظمات .

سادس عشر :

الخروج من مأزق المنافسة وابتكار أسواق العمل .

سابع عشر :

ابتكار أسواق المستقبل (للسلع / الخدمات)

ثامن عشر :

تصحيح عملية وضع الميزانيات وتحقيق استفادة المديرين من الممارسات المحاسبية .

تاسع عشر :

إنجاز الأهداف المرنة التى تمتد لتتفوق على الأهداف الثابتة وجعل العمل أكثر التزاماً .

عشرون :

تعريف الموازنة الإصلاحية وأهميتها التطبيقية بالمنظمات .

واحد وعشرون :

الأسس العلمية للموازنة الإصلاحية .

اثنان وعشرون :

خطوات تحقيق الموازنة الإصلاحية.

ثالث وعشرون :

الرافعة التكنولوجية لتنمية الموارد البشرية باستخدام ٢٠٪ من الوسائل لتحقيق ٨٠٪ من الأهداف.

وكان أهم هذه التوصيات ما يلى :-

أولاً :

أهمية إدارة المخاطر المالية والإدارية بنظرية المجموعات لتفعيل الأداء وخلق فرص جديدة للأعمال .

ثانياً :

ضرورة التركيز على القيمة المتوقعة من المعلومات المؤكدة لتحديد أى من الأحوال أو الظروف يمكن حدوثها بنسبة كبيرة فى العديد من التطبيقات والأنشطة فالقيمة المتوقعة من تلك المعلومات تشير إلى الربح المتوقع ومن ثم تعمل على تعيين القيمة التى يجب إنفاقها فى جميع تلك المعلومات .

ثالثاً :

التأكيد على أهمية الاستفادة من قوانين نظرية المجموعات لتحقيق حلول مستقرة ومربحة للمنظمات .

رابعاً :

ضرورة استفادة كافة الهيئات من الأبحاث العلمية المتطورة لمنظومة إعداد القيادات الإدارية العليا لتحويل الخطط لإنجازات .

خامساً :

التأكيد على أهمية الإصلاح المالى الإدارى الأكثر جذرية لإدارة الشئون المالية والإدارية لاكتساح التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ومضاعفة الإنتاجية وفقاً للتقنيات العلمية الحديثة .

سادساً :

ضرورة تركيز المديرين على الأسباب الأساسية للنجاح فالنجاح يتميز بتعدد الأسباب ولا يعتمد على سبب واحد أو أسباب منفردة .

سابعاً :

الاهتمام بأسواق المستقبل للسلع والخدمات والتحول من التنافس على الحصص إلى اقتناص الفرص .

ثامناً :

التحول إلى إدارة الفرص كما تدار العمليات اليومية فإعادة الهيكلة نادراً ما تحسن الأداء كما أن تصغير حجم المنظمة والهندسة الإدارية (الهندرة) يركز على إصلاح أخطاء الماضى لكنه (أبدا) لا يفتح أسواقا جديدة .

تاسعاً :

ضرورة ابتكار طرق إنتاج وخدمات جديدة تختصر المراحل وتطور المنتج أو الخدمة من خلال تعظيم مصادر ضئيلة تنافس،عمالقة الصدارة فى العالم .

عاشراً :

أهمية تصحيح عملية وضع الميزانيات لأنها وسيلة ينبغى تجاوزها إلى ما بعدها فى أن يصبح العمل مخططاً وأن تصبح الأدوار محددة والقرارات سريعة ورشيدة .

حادى عشر :

ضرورة الاهتمام بالموازنة الإصلاحية للربط والإصلاح والقرار بين القمة (خلاصات المعلومات) والقاعدة (انتشار البيانات) بصورة لحظية والخطة (هدف المنظمة) والبيانات التاريخية (التنفيذ الفعلى) لتحقيق الإصلاح التنفيذى التدريجى لخطة المؤسسة .

ثانى عشر :

نظراً لأن شمولية البيانات تكون عادة عند متخذ القرار وتفاصيل البيانات فى قاعدة الهيكل التنظيمى للمنظمة ولما كان عند متخذ القرار يكون الإبداع المفاهيمى أسرع ولا يوجد تفاصيل مناسبة وفى قاعدة البيانات تؤدى التفصيلات إلى التوصل إلى حلول أسرع ولكن إلى إبداع مفاهيمى أقل من البيانات العامة لذا لزم الأمر لمتخذ القرار مقارنة الشمولية مع التفصيلية بصورة لحظية للتعرف على الروابط والصلات المفقودة التى تتمثل فى الفجوات والثغرات المعلوماتية (الموازنة الإصلاحية)

ثالث عشر :

الاهتمام بالتطبيقات الفكرية الناتجة من الموازنة الإصلاحية لأنها تؤدى إلى استنتاجات مستقبلية أعلى من المقدمات المنطقية (سلعة أو خدمة) .

رابع عشر :

ضرورة الاهتمام بالأبحاث العلمية التطبيقية للرافعة التكنولوجية لتنمية الموارد البشرية باستخدام ٢٠٪ من الوسائل لتحقيق ٨٠٪ من الأهداف .

خامس عشر :

التأكيد على أهمية استخراج مؤشرات التنمية المتواصلة للمنظمات من المحاسبة البيئية سواء كانت معلومات اقتصادية أو بيئية أو طبيعية ترتبط بالمحيط الحيوى والتنوع البيولوجى التى لها علاقة بأنشطة مؤسسات الأعمال .